



Affärsrelationer mellan Sverige och Kina

En studie om hur affärskulturella skillnader påverkar
och hanteras

Författare: Tony Duong

Victor Johansson

*Handledare: Firouze Pourmand
Hilmersson*

Examinator: Richard Owusu

*Ämne: C-uppsats
International Business*

Nivå och termin: Kandidatnivå VT 2013

Abstrakt

Bakgrund: Sveriges största handelspartner i Asien är Kina och samarbetet har ökat då allt fler svenska företag etablerar sig på den kinesiska marknaden. Detta har lett till ett ökat samarbete mellan svenska och kinesiska företag där allt fler affärsrelationer etableras.

Syfte: Syftet med studien är att undersöka hur affärskulturella skillnader påverkar affärsrelationen mellan svenska och kinesiska företag. Studiens syfte ska också leda till svar om hur guanxi påverkar affärsrelationen.

Teori: Den teoretiska referensramen utgår från teorier kring kulturella dimensioner, Affärskulturella dimensioner, Svensk och Kinesisk affärskultur.

Metod: Vi har i studien utgått från en deduktiv ansats och använt oss utav en kvalitativ forskningsmetod. I metodavsnittet utvecklas senare i en beskrivning av våra andra metodval.

Slutsats: Enligt studien har vi kunnat identifiera att det finns ett flertal affärskulturella skillnader mellan Sverige och Kina. Dessa leder till en påverkan på affärsrelationen gällande kommunikation, affärsbeslut och samarbete. Vi har även kommit fram till att guanxi kan påverka svenska företags affärsrelation med kinesiska.

Förord

Vi vill härmed rikta ett stort tack till de personer som har bidragit med värdefull information och gjort denna uppsats möjlig. Ett stort tack vill vi därför framföra till Norden Machinery, Avego, Swedpack Pro Green och följande informanter som deltagit i vår uppsats; Hector Voicu, Dick Konradsson och Daniel Hedebäck

Vi vill tacka vår handledare, Firouze Pourmand Hilmersson för den tid och den hjälp som hon har ägnat oss i framställandet av vår uppsats. Vi vill även tacka vår examinator Richard Owusu som givit oss goda råd under vår uppsats. Avslutningsvis vill vi rikta ett tack till de opponenter som givit oss goda råd och kommit med insiktsfulla kommentarer.

Kalmar 30 maj 2013

Tony Duong

Victor Johansson

Innehållsförteckning

1. Introduktion	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Problemformulering.....	9
1.3.1 Huvudproblem	9
1.3.2 Delproblem.....	9
1.4 Syfte	9
2. Teoretisk referensram.....	11
2.1 B2B relationer	11
2.2 Förtroende	11
2.3 Konceptet kultur	13
2.4 Hofstedes Kulturdimensioner	14
2.5 Svensk Affärskultur	16
2.6 Kinesisk Affärskultur.....	17
2.7 Guanxi	18
2.8 Affärskultur Kina kontra Sverige	19
2.9 Teorisyntes	22
3. Metod.....	23
3.1 Deduktiv forskningsansats	23
3.2 Kvalitativ forskningsmetod.....	24
3.3 Datainsamling.....	24
3.3.1 Kvalitativ forskningsintervju.....	25
3.3.2 Val av företag.....	26
3.3.3 Operationalisering.....	28
3.4 Analysmetod	28
3.5 Undersöknings kvalitet	29
3.5.1 Realitet	29
3.5.2 Validitet.....	29
3.6 Etiska dilemman	30
3.7 Metodkritik.....	30

4. Empiri	31
4.1 Avego AB (Dick Konradsson)	31
4.1.1 Affärskulturella skillnader	31
4.1.2 Relationer med Kinesiska företag	33
4.2 Norden Machinery AB(Hector Voicu)	34
4.2.1 Affärskulturella skillnader	34
4.2.2 Relationer med kinesiska företag.....	35
4.3 Swedpack Pro Green(Daniel Hedeback)	37
4.3.1 Affärskulturella skillnader	37
4.3.2 Relationer med kinesiska företag.....	38
5. Analys	39
5.1 Affärskulturella skillnader	39
5.2 Hierarkiska skillnader mellan Kina och Sverige.....	40
5.3 Lagar och regler i affärskulturen	41
5.4 Beteende i affärskulturen	42
5.5.1 Typ av företag	43
5.5.2 Typ av affärsrelation	44
5.5.3 Användning av guanxi	44
5.6 Förtroende i en affärsrelation.....	45
6. Slutsats	46
6.1 Besvarande av första delproblemet.....	46
6.2 Besvarande av andra delproblemet.....	47
6.3 Besvarande av uppsatsens huvudproblem	48
6.4 Studiens begränsningar.....	48
6.5 Rekommendationer och förslag till framtida forskning.....	49
7. Referenslista.....	50

1. Introduktion

I första kapitlet beskrivs bakgrunden till studien och varför ämnet är intressant ur en forsknings synvinkel. För att skapa en djupare förståelse för ämnet har vi valt att formulera ett huvudproblem samt två delproblem. Därefter redogörs uppsatsens syfte samt disposition.

1.1 Bakgrund

Oviatt och McDougall (1994) förklarar att globalisering bidrar till att människor, företag och stater knyts närmare och bli mer beroende av varandra. Globaliseringen har möjliggjort ett politiskt, ekonomiskt och socialt samarbete mellan länder. Jansson (2007) hävdar att globaliseringens möjligheter har bidragit till att företags verksamheter har fått en mer internationell karaktär. Enligt Oviatt och McDougall (1994) har det ekonomiska samarbetet mellan stater möjliggjort en ökad rörlighet av varor, tjänster, kapital, och arbetskraft mellan stater. Samarbetet har bidragit med utveckling i den globala handeln. Globaliseringens gynnsamhet för företag världen över är att företag kan ta del av den globala ekonomins tillväxt. Huang (2012) beskriver att den snabbt omföränderliga affärsvärlden tvingar företag att hantera en högre konkurrens. För att möta ökad konkurrens upprättar fler länder och marknader allianser i form av jointventure och handelsavtal.

Enligt Huang (2012) bidrar globaliseringen till att fler företag strävar efter nya partnerskap utanför sina landsgränser och bussines to bussines(B2B) relationer formas. Huang (2012) beskriver att tidigare forskning har konstaterat att B2B relationer kräver engagemang och förtroende från båda parterna i relationen. Morgan och Hunt (1994) förklarar att när engagemang och förtroende finns närvarande hos båda parter i en relation, har det en effekt som främjar effektivitet och produktivitet. Vidare menar Morgan och Hunt (1994) på att engagemang och förtroende även leder till samarbetsvilliga beteenden, som bidrar till framgångsrika relationer.

Ulrich och Brobnak (2005) förklarar att framgång för ett företag beror på sammansvetsningen av deras relationer i ett affärsnätverk. De hävdar att hanteringen av relationer är väsentligt för att ett företag ska bli konkurrenskraftigt. Selmer (2007) anser att kulturella skillnader kräver att managers är flexibla och att de kan anpassa sitt ledningssätt i lokala kulturer. Det som är legitimt och effektivt i en kultur kan istället vara opassande i en annan kultur. Selmer (2007) ser också att det är nödvändigt att företag utför en viss nivå av anpassning till kulturen på den marknad de vill etablera sig på. Managers med ett öppet sinne har lättare för att anpassa sig till en främmande kultur (Ones och Viswesram,1997)

Sveriges största handelspartner i Asien är Kina. Under 2011 uppgick den totala handeln till mer än 84 miljarder SEK vilket motsvarade 3,3% av Sveriges totala export. De flesta större företagen i Sverige konkurrerar idag på den kinesiska marknaden samtidigt som allt fler mindre svenska företag söker sig till Kina. Över 400 företag ifrån Sverige har etablerat tillverkningsanläggningar och kontor på kinesisk mark. (Trade between Sweden & China, 2013)

1.2 Problemdiskussion

Johanson och Vahlne (1977) beskriver att globalisering ger tillträde till utländska marknader, billig arbetskraft och andra fördelar. Däremot menar Johanson och Vahlne (1977) att en etablering på utländska marknader kräver en kulturell anpassning, vilket innebär kostnader. Buckley et al, (2006) framför att människor tänker och beter sig olika utifrån deras kulturella bakgrund. Kontexter inom politik, ekonomi och samhälle har format människors uppfattningar om kultur och deras beteende. Hofstede (2010) definierar kultur som de oskrivna reglerna för det sociala spelet. Han menar på att kunskap om kulturella skillnader ligger till grund vid transnationella affärer.

Fan och Zigang (2004) hävdar att medan globaliseringen har lett till flera möjligheter för företag, så har det även skapat svårigheter att hantera kulturella skillnader i relationer. Enligt Fan och Zigang (2004) beror de flesta misslyckade transnationella affärerna på att företag har negligerat kulturella skillnader. Hofstede (1980) argumenterar att vissa kulturer är mer avlägsna än andra. Då globaliserade företag försöker anpassa sig till främmande kulturer är de mer benägda att misslyckas eftersom skillnaden i ackulturationen är mer krävande.

Berell (2007) hävdar att starka relationer är viktiga för att skapa konkurrensfördelar men att de kan vara utmanande att skapa i Kina då deras affärskultur är väldigt komplex. De barriär som man tvingas att överkomma i en främmande affärskultur är: förmågan att dela makt, bygga tillit och hantera risker. Enligt Hofstede (2010) existerar det fem kulturella dimensioner som skiljer en kultur i ett land till ett annat. Goda affärsrelationer är en av de viktigaste nyckelfaktorerna till framgång i Kina. Det är en process som kräver mycket tid, engagemang och tålmod. (Buckley et al,2006)

Enligt Hofer och Ebel (2007) tenderar företag i västvärlden att inleda förhandlingar utan att de i förhand har en väletablerad affärsrelation med sina kunder i Kina. Detta skapar problem för västerländska företag i den kinesiska affärskulturen. Då tid och bygga förtroende för den andra parten krävs innan en eventuell affärsförhandling påbörjas. Förtroende är en viktig faktor i utvecklingen av affärsrelationer i Kina. (Hofer och Ebel, 2007)

Fang (1998) beskriver den kinesiska termen för relationer är Guanxi. Tan-Lu(2012) förklarar att guanxi innebär hur man utvecklar och underhåller sociala relationer både i affärslivet och privatlivet. Yang (2010) förklarar att guanxis existens i den kinesiska affärskulturen är så framstående att den är oundviklig för utländska företag som vill etablera sig på den kinesiska marknaden. Guanxi kan hindra utländska företag från att gynnas på samma sätt som kinesiska företag vilket är ett hinder i västerländska företags affärsrelationer i Kina.(Fock och Woo, 1998)

Björkman och Kock (1995) hävdar att personliga relationer med guanxi är av väldigt stor betydelse för västerländska företag i Kina. En affärsrelation i Kina börjar med att skapa en social relation, därefter behärskar relationen kommunikation och affärsutbyten. För västerländska företag i synnerhet som strävar efter kommunikation och affärsutbyten, är utvecklingen av en god relation oftast en förutsättning för att genomföra affärsutbyten och för att ingå i en affärsrelation. Företag i västvärlden tenderar att inleda förhandlingar utan att ha en uppsättning väletablerade affärsrelationer med sina kunder. (Björkman och Kock,1995)

Den teori som denna studie har tagit del av berör mestadels affärskulturella skillnader mellan västerländsk och kinesisk affärskultur. I förundersökningen till denna studie finner vi att det saknas forskning kring mer specifikt om affärskulturella skillnader mellan svensk och kinesisk affärskultur. Då allt fler svenska företag etablerar sig på den

kinesiska marknaden anser vi ämnet som aktuellt. Vi finner därför ett tydligt behov av att studera hur affärskulturella skillnader kan påverka svenska företags relationer med kinesiska företag. Vi vill bidra med forskning angående hur svenska företag kan hantera affärskulturella skillnader samt undersöka i hur guanxi påverkar svenska företags affärsrelation med kinesiska företag.

1.3 Problemformulering

1.3.1 Huvudproblem

Hur påverkar affärskulturella skillnader svenska företags affärsrelation med kinesiska företag?

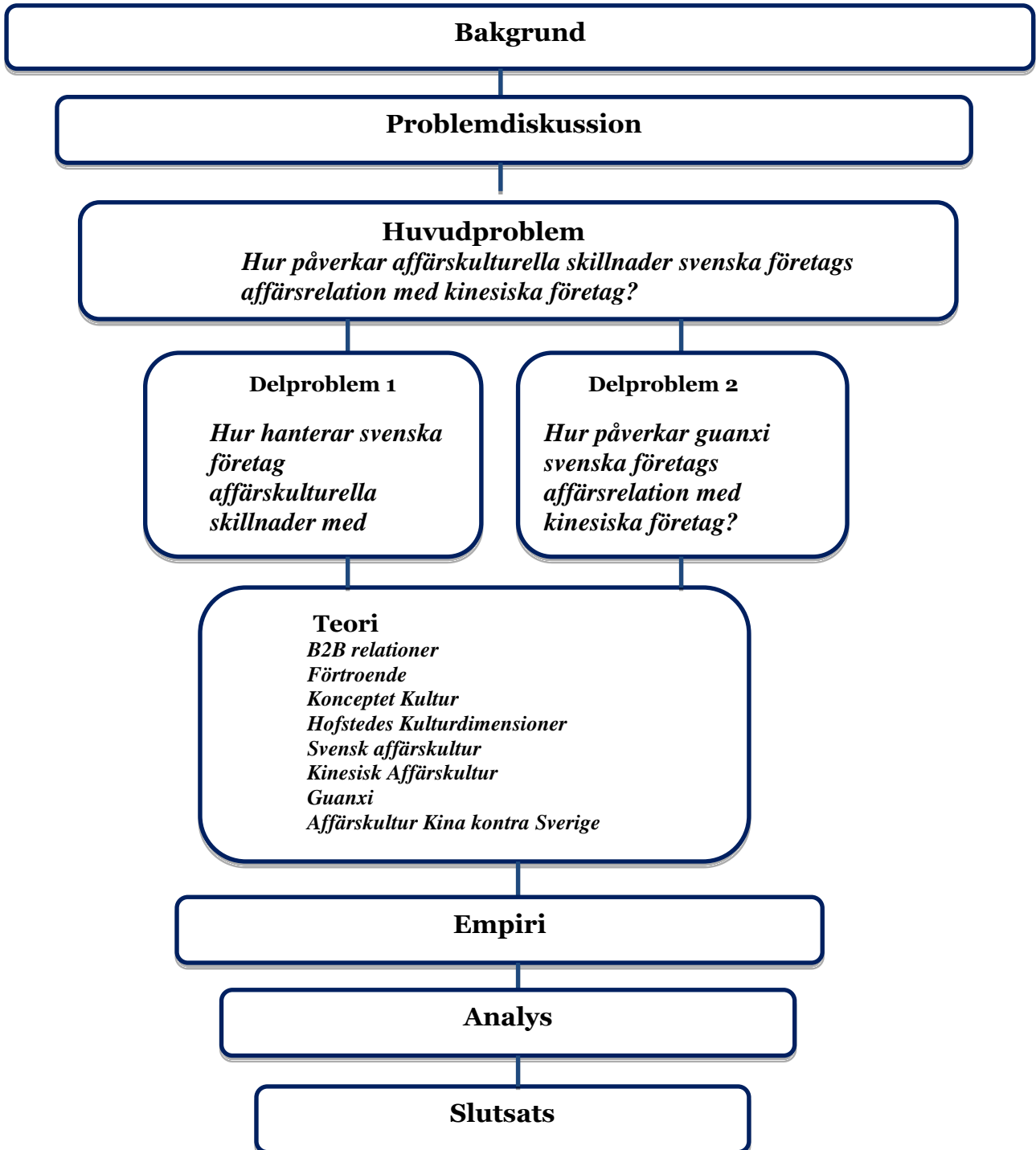
1.3.2 Delproblem

- 1. Hur hanterar svenska företag affärskulturella skillnader med kinesiska företag?*
- 2. Hur påverkar guanxi svenska företags affärsrelation med kinesiska företag?*

1.4 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur affärskulturella skillnader påverkar affärsrelationen mellan svenska och kinesiska företag. Vidare söker studien en djupare förståelse för hur svenska företag kan hantera affärskulturella skillnader i en affärsrelation med kinesiska företag. Studiens syfte ska också leda till svar på hur guanxi påverkar relationen mellan svenska och kinesiska företag.

1.5 Disposition



2. Teoretisk referensram

I teorikapitlet presenteras studiens teoretiska referensram vilket inleds med att förklara vad en B2B relation innebär. Vidare behandlas avsnitten Förtroende, Koncept kultur, Hofstedes kulturdimensioner, Svensk affärskultur, Kinesisk affärskultur, Guanxi, Affärskultur Kina kontra Sverige. Kapitlet avslutas med en teorisyntes.

2.1 B2B relationer

Håkansson och Snehota (1995) beskriver en affärsrelation som:

"A business relationship between two companies can be viewed as something built up in isolation by the two parties involved, independently of the broader context" (Håkansson och Snehota, 1995, s.2)

Framgång på en marknad för ett företag beror på hur väl deras relationer fungerar till varandra. Hur väl fungerande företagsrelationer är påverkar i sin tur volym, marknadsandel, vinst och tillväxt. Detta beror på grund av ett företags kostnader och intäkter strömmar ifrån deras viktigaste relationer. (Håkansson och Snehota, 1995)

Håkansson och Snehota (1995) beskriver att relationer har egna distinkta personligheter och att ingen relation är sig lik. Individuella egenskaper skapar problem för en ledning så kan det samtidigt skapa intressanta möjligheter. Ett företags prestation beror på deras relationer, ska det dock tas i beaktande att en prestation behöver komma från båda hållen i en relation (Håkansson och Snehota, 1995).

Håkansson och Snehota (1995) studie visar att utvecklingen av goda relationer verkar vara ett resultat av "trial and error" och en lösning för företag i att hantera marknads utbyten. Utveckling av relationer kan ses som ett sätt att hantera komplexitet och otydligheter som ett företag står inför på en marknad. De processer som formar business-to-business relationer är ofta initierade och utlösta av omständigheter som ligger utanför kontroll av människor i ett företag.

2.2 Förtroende

En studie av Saunders et al, (2004) tar fram två olika typer av förtroende i en relation kognitionsbaserat förtroende och påverkningsbaserat förtroende. Kognitionsbaserat förtroende är en rationell syn på förtroende som täcker kompetens, förmåga, ansvar, integritet, trovärdighet, tillförlitlighet och pålitlighet. Kognitionsbaserat förtroende har en social syn på förtroende. Det omfattar omsorg, angelägenhet, hjälpsamhet/godhet, altruism, en känsla av personlig förpliktelse, engagemang, ömsesidig respekt, öppenhet och en förmåga att lyssna.

Theron och Terblance (2010) menar att förtroende är en viktig del i en relation och att det finns mycket stöd i litteraturen, där forskare finner att förtroende utgör en central del för att utveckla framgångsrika relationer. Theron och Terblance (2010) beskriver att det finns väldigt många olika definitioner av förtroende. Dock finns det en gemensam beskrivning av att två parter med ett förtroende kan lita på varandra samt agerar med integritet. En annan definition av förtroende beskrivs som:

"Willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence" (Moorman et al., 1992, s.315)

Morrman et al, (1992) menar ett förtroende endast kan existera om det finns en tro och beteende avsikt. Om man tror på att en partner är trovärdig, men att man inte är villig att lita på partnern så är förtroendet begränsat. Om man istället är villig att förlita sig på en partner utan att man håller en övertygelse om partnerns trovärdighet, så kan tillit istället anses vara en funktion av makt och kontroll istället för ett förtroende. Lodish och Weitz(1987) hävdar att förtroende är en del av relationer, utöver makt, kommunikation och mål. Förtroende menar Moorman (et al., 1992) är den avgörande faktorn för kvalitén av en relation.

Saunders et al., (2004) redogör att ett företag i en bussines-to-business(B2B) relation är väldigt utsatt för risken av opportunistiskt beteende. Vanligtvis ingår ett företag i en B2B relation för att fokusera på kompetens områden och överlåter sedan en partner till att hantera ens andra områden. Då ens partner innehar en överlägsen kompetens på de andra områdena kan de dra fördel av det utan att utsätta sig för stor risk att bli påkommen. För att minska risken och för att skydda sig mot opportunistiskt beteende är det viktigt i en B2B relationen att man försäkras sig att den innehåller en hjälpsamhet och godhet från både sidor av relationen. (Saunders et al, 2004)

Integritet kan också påverka förtroendet i en relation. Förtroendet i en relation ökar då en partner agerar i linje med integritet, ansvar och pålitlighet som den andra partnern efterspråkar. Ett medvetande och acceptans av etiska normer och beteenden kan bidra med att öka förtroendet i en relation. (Saunders et al, 2004)

Kompetens är en faktor som kan påverka förtroendet i en relation, då båda parter har i liten grad av information om varandra. Därav kan en uppfattning av kompetens från den andra partnern höja förtroendet i relationen. Enligt Saunders et al.,(2004) kan ett högt förtroende samt en öppenhet i en relation minska behovet av kontroll. Förtroende har en stor inverkan på hur villig två parter är att dela information mellan varandra. (Saunders et al., 2004)

2.3 Konceptet kultur

Trompenaars och Hampden-Turner (1997) beskriver att kultur formar hur en grupp av människor hanterar problem och dilemman. De förklarar att man kan se kultur som en lök, där kultur består av olika lager. För att förstå kultur måste lager för lager skalas av.

Den kända kulturforskaren Hofstede definierar kultur som:

"Culture is the collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from another" (Hofstede, 1980, p21)

Bjerke (1998) menar att kultur är förknippat med mänskliga värderingar och begreppet kultur kan spåras till skrifter på 30-talet av de kända organisationsteoretikerna Mayo och Barnard. Antropologernas syn på begreppet kultur skapar en djupare förståelse av begreppet. Antropologerna Kluckholm och Kelly definierar kultur som:

"Alla de historiskt skapande designerna för levernet, explicita och implicita, rationella, irrationella och icke-rationella, som existerar vid varje given tidpunkt som potentiella guider för människors beteenden" (Kluckholm och Kelly, 1945, s.97)

Enligt Bjerke (1998) så har antropologerna skapat en bred definition av kultur. Kultur täcker allt från värderingar, handlingar samt manuella och maskinella resultat, vilka ett samhälle utvecklat för att hantera sitt liv.

2.4 Hofstedes Kulturdimensioner

Hofstede(2010) som länge forskat inom området kultur har kommit fram till att de största skillnaderna mellan länders kultur beror på fem oberoende huvuddimensioner. Dimensionerna beskriver nationella kulturella värderingar som påverkar de värderingar som en arbetsplats eller en organisation influeras av. Varje land som inkluderas i modellen karakteriseras av en poäng i varje dimension, från 1 som är lägst till 120 som är högst.

Figuren nedan visar hur Kina och Sverige skiljer sig utifrån Hofstedes kultur dimensioner. Modellen karakteriseras av en poäng i varje dimension, från 1 som är lägst till 120 som är högst.

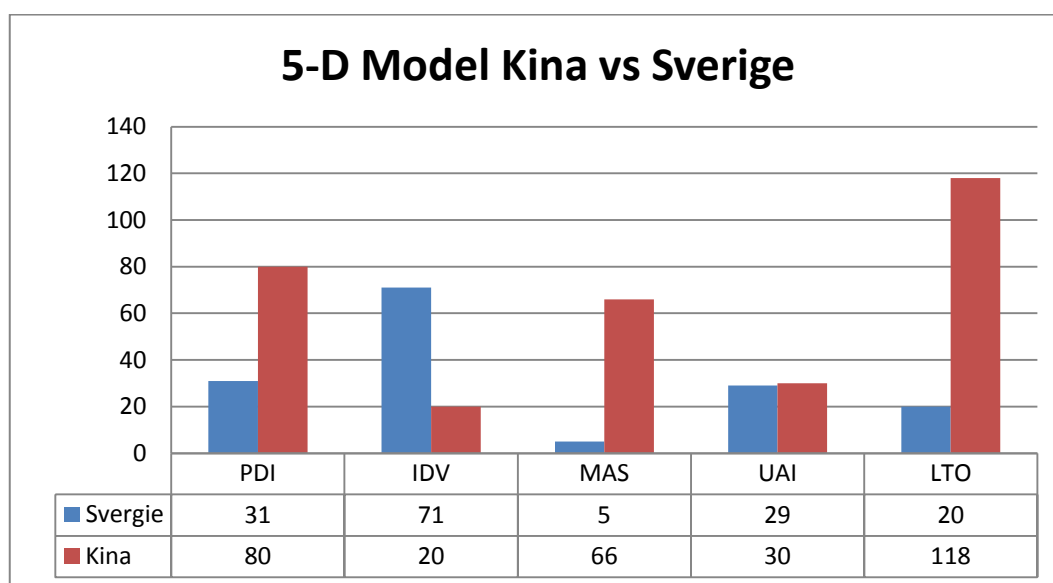


Fig 1: 5-D Model, Kina vs Sverige (<http://geert-hofstede.com>)

”Individualism kontra kollektivism”(IDV) är första dimensionen som mäter relationen mellan en individ och hans eller hennes grupp. Individualistiska samhällen representeras av personer som ser till sina egna intressen främst och möjligtvis i viss grad till de intressen som den närmsta familjen. Sverige är ett exempel på ett individualistiskt samhälle där personer kan skapa en frihet. Kina placeras i gruppen kollektivism där en

person föds i en grupp och har i plikt att prioritera gruppens intressen i första hand.(Hofstede 1983) Skillnader som råder i denna dimension leder till olika beteende samt prioritering vad gäller arbete. En individualist går gärna in i affärsförhandlingar och prioriterar relationen i andra hand. En kollektivist ser gärna relationen komma första innan en affärsförhandling kommer på tal. (Hofstede1994)

”Stor eller liten maktdistans”(PDI) är andra dimensionen som mäter i vilken utsträckning människor behandlas. Kina är ett samhälle som karakteriseras av stor maktdistans där en hierarkisk ordning är acceptabel utan motivering. Sverige är ett samhälle som har en låg maktdistans där människor både strävar efter att utjämna fördelningen av makt och vill ha en motivering till ojämn maktfördelning. I ett samhälle med stor maktdistans framhävs skillnader mellan individers roll där de med lägre rang eller status förväntas bli tillsagda vad den överordnade befordrar. I ett samhälle med liten maktdistans existerar olika roller för att lättare kunna arbeta tillsammans och alla människor har rätt att framföra sina åsikter. (Hofstede 1994)

”Starkt eller svagt osäkerhetsundvikande”(UAI) tredje dimensionen mäter vilken grad människor i ett samhälle upplever obekvämlighet, osäkerhet och tvetydighet. Kina har stark osäkerhetsundvikande till skillnad mot Sverige som kännetecknas av svag osäkerhetsundvikande. Ett samhälle med en högt index av stark osäkerhetsundvikande, speglar ett regel-orienterat samhälle där de försöker minska osäkerheten med lagar, regler och kontroller. Ett samhälle med ett lågt index är i motsats mindre regel-orienterat och är öppna för förändringar samt beredda att ta fler och större risker. (Hofstede 1983)

”Maskulinitet kontra feminitet”(MAS) fjärde dimensionen mäter graden av rolluppdeleningen mellan könen i ett samhälle. Ett samhälle präglad av maskulinitet anses vara mer konkurrenskraftigt. Dess motsats, kvinnlighet förknippas istället med en mer omsorgsfull roll. Typiska värderingar i ett maskulint samhälle är prestation och status och i ett feminint samhälle framhävs en jämn rollfördelning mellan män och kvinnor. Hofstede (1983) förklarar att: denna dimension skiljer sig markant mellan Kina och Sverige där Sverige anses vara ett av de mest feminina samhällena och Kina ett mer maskulint samhälle.

”Lång kontra kort tidsorientering”(LTO) femte dimensionen som är en tillagd kulturdimension som tillkom efter djupare forskning där det kunde konstateras att

länder som har en stark koppling till konfucianism filosofi agerar annorlunda gentemot västerländska kulturer. Ett samhälle med en långsiktig inriktning som Sverige anser människor att sanningen beror på situationen, sammanhanget och tid. De har även en förmåga att anpassa traditioner till förändrade situationer och innehar en benägenhet att spara och investera för att uppnå resultat. Ett samhälle med en kortsiktig inriktning som Kina känner en stark oro för upprättandet av sanning. Det finns en stark värdesättning för traditioner och sociala plikter och en liten benägenhet för att spara pengar. Vidare sätts fokus på att uppnå snabba resultat. (Hofstede1994)

2.5 Svensk Affärskultur

Bjerke(1998) hävdar att det existerar en stereotypisk uppfattning om företag från de skandinaviska länderna Sverige, Danmark och Norge. Den generella uppfattningen om Skandinaviska företag är att de tenderar till att vara export benägna och särskilt de multinationella företagen. Birkinshaw (2002) förklarar att svenska företag är framgångsrika på grund av deras sätt att arbeta innovativt. Vilket har resulterat i att svenska företag blivit allt mer attraktiva aktörer på den globala marknaden.

Bjerke (1998) menar att det svenska affärslivet karakteriseras som både isolerat och internationellt. Svenska företag tenderar till att finna nya förändringar, marknader och affärsmöjligheter. Den skandinaviska marknadens begränsning i relation till den låga populationen har resulterat i att många svenska företag tvingas till att exportera till större marknader.

Svensk affärskultur karakteriseras av en jämnlighet mellan kön, yrken och generationer vilket har bidragit till att Sverige har en låg maktbästans. Den allmänna samhällsnormen som existerar i Sverige är att olikheter i samhället bör minimeras. Det finns generellt inga erkända samhällsklasser och skillnaderna kan ses som minimala. Både Bjerke (1998) och Hofstede (1984) förklarar att i Sverige har alla medborgare i samhället lika rättigheter, lagar och regler det svenska samhället accepterar inte privilegier i allmänhet.

Bjerke (1998) beskriver att i moderna termer finns ett starkt engagemang i demokratiska värderingar i de skandinaviska länderna. Sverige präglas till stor del av individualism och stor vikt läggs vid att människor ska känna frihet och utmaning i sitt jobb. Det existerar i många fall en mer vertikal kommunikation bland svenska företag där

anställda är mindre rädda för att konfrontera sin chef. Jämlikheten i svenska företag innebär medbestämmande under arbetets gång och ett demokratiskt beslutfattande är det centrala.

Enligt Bjerke (1998) är svenskar mycket punktliga. Detta gäller i affärslivet såväl som det sociala och privata livet. I Sverige värderas privatlivet och folk arbetar hellre kortare arbetstider då övertid anses som ineffektivt. Yang (1992) hävdar att ordning och ärlighet speglar de skandinaviska länderna välstrukturerade infrastruktur med lagar och regleringar. Folk i skandinavien har en djupt liggande respekt för regler och kineser tenderar till att kringgå regelsystemet. God ordning och struktur framhäver företag från den svenska affärskulturen. (Yang 1992)

2.6 Kinesisk Affärskultur

Enligt Fang (2005) består den kinesiska affärskulturen av ett starkt relationsfokus. Vad som karaktiserar relationfokuserade människor i affärssammanhang är att de sällan gör omfattande affärer med främlingar. Jansson (1987) beskriver auktoritet som väsentligt för kinesiska företag speciellt i affärssammanhang. Naisbitt (1995) förklarar att respekt för auktoritet är en primär samhällsvärdering i Kina. Fang (2005) beskriver att det är väsentligt att lära känna och bygga upp relation med sin affärspartner i den kinesiska affärskulturen. Kinesiska företag ägnar mycket av sin tid och energi till att utveckla personliga relationer med potentiella affärspartner innan en formell affärsprocess går igång.

Hofer och Ebel (2007) förklarar att det har uppmärksammats i tidigare forskning att kinesiska företag brister i viktig teknisk, ekonomisk och rättslig expertis. Det centrala med personliga relationer i Kina är att de ska mynna ut i trovärdighet. De anser att det är vanligt i Kina att umgås på sin privata tid med sin affärspartner. Detta är ett tillvägagångsätt för att ytterligare stärka relationer. Fang (2005) förklarar att hängivenhet i relationer i Kina är båda parternas moraliska skyldighet. Att ge gåvor i affärssammanhang är en central del i den kinesiska affärskulturen. Gåvor kan ofta resultera i en förväntan om en gentjänst från mottageren då den ska stå i tacksamhetsskuld till givaren. (Bergstedet-Sten,2003)

Till exempel är middagar i Kina en del av en affärsförhandlingprocess. I den kinesiska affärskulturen är alkohol och att bli berusad något som visar att en person är pålitlig och ärlig. Det visar att en person inte har något att dölja och att den vill göra affärer. (Fang,2005)

Hofstede (1984) syn på kinesisk kultur beskrivs som maktcentrerad och övriga sydostasiatiska länder influeras av en hög maktdistans. Vad som karakteriserar en kultur med hög maktdistans är väsentliga löneskillnader och en tydlig hierarkisk indelning med positioner. Han argumenterar att den kinesiska kulturen är materialistisk och speglar affärskulturen status och klass vilket syns tydligt på människor. Enligt Hoon-Halbauer (1994) kan kinesiska företag imponera i ekonomisk tillväxt. Under ytan av ett företags tillväxt kan administrationen se väldigt ostrukturerad ut från en västerländsk synvinkel.

Jansson (1987) argumenterar att fokus på finansiella resultat leder till att kinesiska företag har ett kortsiktigt tänkande. Han instämmer att utländska företag som vill göra affärer med kinesiska företag måste etablera relationer. Affärer i Kina fungerar på så sätt att företag samarbetar endast med de företag som de har en relation med. Hanteringen av relationer är vital då det är grundläggande för smidiga affärer. Vidare förklarar Jansson (1987) att arbeta med kinesiska företag kräver ackumulering av tillit i steg för steg. Framföring av kompletta strategiska affärsplaner kan leda till problem i den kinesiska affärskulturen.

2.7 Guanxi

Enligt Lassere och Schutte (2005) existerar det flera faktorer i kinesisk affärskultur som gör det svårt för utländska företag att etablera sig i Kina. Guanxi är en faktor som lämpligast kan beskrivas som ett antal sammanknutna nätverk. Som bygger på interpersonella och långsiktiga relationer. De personliga relationerna kan grunda sig i tidigare relationer med exempelvis släkt, vänner, överordnade eller underordnade på arbetsplatsen. Guanxis syfte i en affärsrelation ska leda till att parter bindas samman där utbyte av affärstjänster och ömsesidiga åtaganden existerar. (Lassere och Schutte,2005)

Yang (2004) beskriver att det är viktigt att förstå guanxi för företag då det är en nödvändig faktor för att utveckla kontaktnät i Kina. Enligt Bjerke (1998) kräver en företagsetablering i Kina ett utvecklat kontaktnätverk. Fock och Woo (1998) menar att

guanxi är en väsentlig värdering och tillgång för kinesiska företag. Affärer i västvärlden sker ofta i sedvanlig ordning med att affärer inleds utan ett utvecklat nätverk. Utvecklandet av affärer bör ske först med att en relation ska skapas innan affärsförhandlingar inleds. (Fock och Woo, 1998)

Rötter av guanxi härstammar från det gamla Kina där affärsmän från jordbrukssamhälle bytte tjänster med grannar, släktingar och vänner till vänner. Under kommunismen tid i Kina byggde inte företagande på vinst utan på guanxi. Fejder som uppstod löstes genom kontakter via guanxi där båda parter förhandlade fram en uppgörelse. Guanxi beskrivs ofta som svår att förstå och att bemästra. (Bjerke, 1998)

Chu (1991) förklarar trots komplexiteten med guanxi är det ett faktum och omöjligt att ta sig runt och göra affärer i Kina utan att förstå Guanxi. Fördelarna och möjligheterna med guanxi är att det ger affärsfördelar. Lassere&Schutte (1995) hävdar att västerlänningar tenderar till att dra sig undan guanxi då uppfattning är relaterad till korruption. Bjerke (1998) hävdar att det kommer ta lång tid innan den kinesiska affärskulturen liknar den västerländska affärskulturen. Fram till dess är det av stort värde att hantera guanxi i relationer för lyckade affärsetableringar i Kina.

2.8 Affärskultur Kina kontra Sverige

Enligt Fang (2005) finns det fundamentala skillnader mellan svensk och kinesisk affärskultur. När affärskulturer jämförs mellan Kina och Sverige löper det stor risk i att generalisera och förenkla verkligheten. Kina är en affärskultur som har lågt förtroende för okända. Fang (2005) redogör elva olika dimensioner baserad från forskningsintervjuer från svensk och kinesisk affärssammanhang. Nedan följer en redogörelse för åtta dimensioner som vi ansåg relevanta för vår studie:



Fig 2: Affärskultur Kina kontra Sverige (Fang, 2005)

”Människokultur kontra Naturens kultur”: Svenska kultur består till stor del av fokus på naturen. Svenskar är på så sätt mer intresserade av naturen än människor. Fokus i den kinesiska kulturen ligger på intresset av att umgås med människor. Begreppet guanxi som betyder personliga relationer är en del av den kinesiska människokulturen och speglar även den kinesiska affärskulturen. (Fang, 2005, s. 61)

”Personligt förtroende kontra Förtroende för systemet”: Kinesisk affärskultur karakteriseras av personligt förtroende medan svensk affärskultur består av att människor har förtroende för samhällssystemet. Det personliga förtroende i Kina handlar om familjen och gruppen. Respekt för familjens värderingar är av intresse i Kina. I Sverige handlar förtroende om att samhällssystemets lagar och regler ska respekteras. (Fang, 2005, s. 61)

”Ansikte kontra Fasad-ärlighet”: Den kinesiska affärskulturen kan verka ganska ointresserad när affärer görs. Ett kinesiskt företag kan visa ointresse under en längre tid för att sedan skifta till intresse för ett företags produkter. Fundamentala skillnaden

mellan Kina och Sverige, är att den svenska betydelsen av ordet uppriktighet innebär att människor bryr sig och hjälper varandra. I Sverige betyder uppriktighet ärlighet och rättframhet. (Fang, 2005, s. 62)

”Hierarki kontra Jämlikhet”: I Kina värderar människor ålder, hierarki, status och det djupt rotat i det kinesiska synsätter att folk föds med olika status. I Sverige ska alla människor oavsett status värderas lika. Kineser intresse för dyrbara saker är något som är relaterat till statusen i samhället. De senaste åren har fokuset på status ökat och blivit en del av den moderna kinesiska kulturen. (Fang, 2005, s. 63)

”Relationsfokuserade kontra Avtalsfokuserade” Den kinesiska affärskulturen består endast av relationsfokuserat folk. Den svenska affärskulturen har i jämförelse med den kinesiska en mer avtals och projektbaserad affärskultur. I svensk affärskultur är det brukligt att går rakt in i en affärsprocess och resultatet av avtalsfokuseringen är att affärer kan göras med vem som helst. I kinesisk affärskultur betonas vikten av att känna varandra och har en relation innan affärer utförs. (Fang, 2005, s. 64-67)

”Indirekt kommunikation kontra Direkt kommunikation” Bedömningen av vad en person säger kan uppfattas olika i skilda kulturer. I kinesisk affärskultur används indirekt kommunikation där information framförs via det fysiska kontextet som kroppsspråk. Detta medför svårigheter i tolkningar av vad en person vill framföra. Ett ”ja” betyder inte alltid ja och ”nej” inte alltid nej. Detta är vanligt förekommande i kinesisk affärskultur och är ett sätt att undvika konfrontation. I den svenska affärskulturen får förväntas man sig ett rakt svar direkt som har verkan då det är direkt kommunikation som gäller. Uppriktigheten och rätten att framför sina ärliga åsikter är vanligt i Sverige. Missförstånd och feltolkningar är vanligt i Kina särskilt när det gäller integration av personer från olika affärskulturer. (Fang, 2005, s. 67)

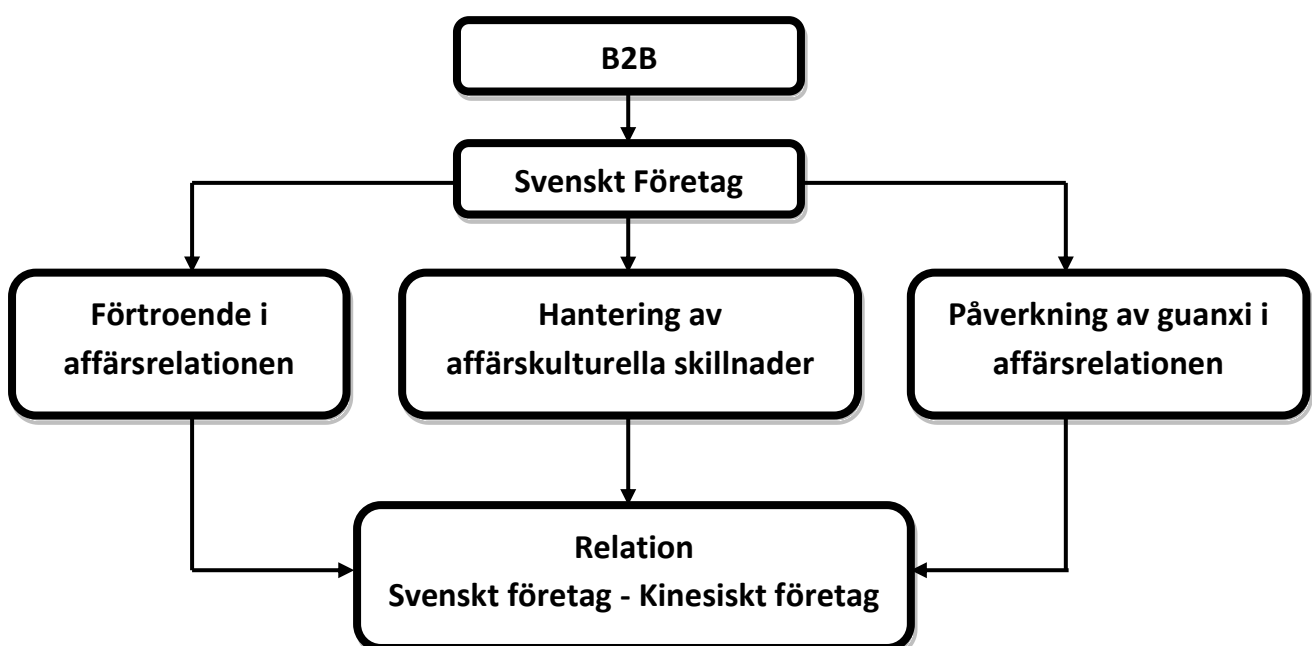
”Formell kontra Informell” Handlar om skillnader mellan sättet att tilltala en chef. I en formell kultur som Kina råder det en strikt policy där respekt och hierarkin präglar chefens auktoritet. I Sveriges informella kultur är det ingen ovanlighet att föra samtal med chefen om vardagliga ämnen. Kinesisk ledarstil handlar till stor grad om att tydlighet för positionen ska synas och respekteras. En chef är oftast frånvarande och har

ingen interaktion med arbetare av lägre status enligt den kinesiska kulturen. (Fang, 2005, s. 68)

”Etik för arbete och välbefinnande kontra Privatliv och fritid” I den kinesiska affärskulturen sammanlänkas privatlivet med arbete. Fokus ligger på att skapa välbefinnande och förmögenhet till familjen. Kinesisk affärskultur består till stor del av att jobba sju dagar i veckan och normala arbetstimmar går långt över åtta timmar. I svensk affärskultur prioriteras privatlivet, arbete är inte det enda som finns i livet. Att arbeta övertid är något som kan anses som ineffektivt i den svenska affärskulturen. Värdesättning av livskvalitet är viktigt i Sverige eftersom privatlivet inte ägnar sig åt arbete. (Fang, 2005, s. 70-72)

2.9 Teorisyntes

Utifrån den teoretiska referensramen har vi sammanställt en modell för att analysera teorin med det empiriska utfallet. Vi har delat in den teoretiska referensramen i tre huvudsakliga teorier delar: Förtroende, affärskulturella skillnader och guanxi. Modellen utgår ifrån ett B2B perspektiv och undersöker hur svenska företag påverkas och hanterar förtroende, affärskulturella skillnader och guanxi i relationer med kinesiska företag. Resultatet av hur Svenska företag hanterar och påverkas av de faktorerna beskriver hur deras relation med ett Kinesiskt företag ser ut.



3. Metod

I detta kapitel redogör vi de metodologiska val vi gjorde i denna uppsats. Vidare beskrivs valet av forskningsansats och forskningsmetod. Avslutningsvis kommer vi att redogöra för validiteten samt reliabiliteten kring denna uppsats.

3.1 Deduktiv forskningsansats

Alvesson och Sköldbberg (2008) beskriver att det finns två förklaringsmodeller forskare brukar skilja mellan, dessa är induktion och deduktion. Den induktiva ansatsen utgår ifrån ett flertal enskilda fall och utifrån dessa hävdar forskaren ett samband vilket har observerats i samtliga fall. Den deduktiva ansatsen utgår istället från en generell regel och sedan hävdar forskaren att den förklarar enskilt fall av intresse. Medan induktion utgår från empirin utgår deduktion från teori. Alvesson och Sköldbberg (2008) påstår att induktiv- och deduktiv modell brukar anses vara uteslutande alternativ, men att det faktiskt finns andra alternativ. Ett av dessa alternativ är abduktiv metod. Denna metod är vanligt förekommande vid fallstudiebaserade undersökningar och är en blandning av både en deduktiv och induktiv ansats. Abduktionen utgår precis som induktionen utifrån empirisk fakta, men inkluderar även teoretiska förföreställningar, vilket förknippas med deduktiv ansats (Alvesson och Sköldbberg, 2008).

Denna studie väljer en deduktiv ansats då det ger en stark teoribas som utgångspunkt vilket underlättar arbetet att relatera teori med empiri samt underlättar för utformning av studiens intervjuer då man utifrån teorin kan forma intervjufrågor. Då studien undersöker ett relativt specifikt ämnesområde, det vill säga affärskulturella skillnader anser vi att förkunskap inom ämnet är betydande för denna studie för att sedan kunna koppla teori med empiri och hitta eventuella samband eller olikheter. Utifrån vad teorin påvisar inom det specifika ämnesområdet härleder vi de problem som vi undersöker vilket sedan empiriskt granskas.

3.2 Kvalitativ forskningsmetod

Inom forskningen urskiljs det generellt två typer av forskningsmetoder: kvalitativ och kvantitativ metod (Alvesson och Skölberg, 2007). Enligt Solvang (2007) är en metod ett redskap, ett sätt att lösa problem samt komma fram till ny kunskap. Valet mellan en kvalitativ och kvantitativ forskningsmetod utgår ifrån vilket forskningsproblem och forskningsobjekt som valts att studeras (Alvesson och Skölberg 2007). Solvang (2007) beskriver vidare att den kvalitativa metoden består av en viss grad av formalisering och att fokus ligger på att forskarna utgår från intervjuer och sedan analyserar. Det centrala med en kvalitativ metod är att skapa en djupare förståelse av det problemkomplex forskarna studerar och att beskriva helheten av det sammanhang som problemet inryms i.

I beaktande utifrån vårt forskningsproblem valde vi att använda en kvalitativ forskningsmetod. Detta eftersom vi ansåg att en kvalitativ metod var ett relevant tillvägagångssätt för att undersöka det problem vi analyserar. Då vi hävdade att vårt forskningsproblem krävde ett mer analytiskt och förstående undersökningsätt snarare än kvantifiering som syftar mer på frågeställningar som ”hur många och hur mycket”. Vi bedömde att vår forskning behövde undersökas utifrån ett djupare plan istället för ett mer brett plan, vilket kvalitativa intervjuer kan medföra. Då vår forskning snarare kommer att fokusera mer på ord än siffror följde valet på att använda en kvalitativ metod.

3.3 Datainsamling

Patel och Davisson (2011) beskriver att det finns olika sätt att samla information för att besvara frågeställningar i en studie. Man kan använda sig utav: befintliga dokument, test och prov, självrapporteringar, attitydskalor, observationer, intervjuer och enkäter. Vidare menar Patel och Davisson (2011) att den teknik som väljs beror på vad man tror ger bäst svar till frågeställningarna samt den tid och medel som står till förfogande till i denna studie används kvalitativa intervjuer som ett sätt att samla in data. Detta då vi haft en utgångspunkt utifrån en kvalitativ forsknings metod. Vi har även använt oss utav sekundärkällor för att komplettera företagsinformationen av de företag vi har intervjuat.

3.3.1 Kvalitativ forskningsintervju

Kvale & Brinkman (2009) hävdar att en kvalitativ forskningsmetod utgår ifrån undersökningspersoners synvinklar och utifrån deras erfarenheter, försöker forskaren utveckla en mening och förståelse. Syftet med intervjun är att avslöja undersökningspersonernas levda värld som den var före de vetenskapliga artiklarna. Forskningsintervjun är ett professionellt samtal som har som mål att producera kunskap och bygger på samtal om vardagslivet. Kvale & Brinkman (2009) förklarar att kunskapen konstrueras i interaktionen mellan den som blir intervjuad och intervjuaren. Vid en forskningsintervju är det forskaren som definierar och kontrollerar situationen och börjar med att först introducera ämnet för vad intervjun ska handla om: Sedan följer forskaren kritiskt upp de svar som framkommit under intervjun.

Kvale & Brinkman (2009) hävdar att det valda ämnet vid en forskningsintervju ska undersöka hur det återspeglas i intervjupersonens levda vardagsvärld. Den kvalitativa forskningsintervjun är unik på det sättet att det ger möjlighet att beskriva intervjupersonens levda värld. Genom intervjun eftersträvar forskaren att beskriva och förstå meningen av det centrala tema vilket kommer fram utifrån intervjupersonens livsvärld. Under intervjuns gång så registrerar och tolkar intervjuaren det som sägs, likväl tonfall, ansiktsuttryck och andra kroppsliga uttryck. Med en forskningsintervju försöker forskaren både täcka faktaplanet samt meningsplanet, dock är det vanligt och svårare att täcka sista planet. Följaktligen är det viktigt att som intervjuare att lyssna både till de tydliga beskrivningarna samt till de åsikter som kommer fram om vad som sägs mellan raderna.

Vid kvalitativa intervjuer syftar forskare på att framställa beskrivningar av specifika situationer och handlingar, därför är allmänna frågor inte intressanta. Som intervjuare menar Kvale & Brinkman (2009) att man under intervjun bör vara kritisk mot egna antaganden och hypoteser under intervjun samt att man bör vara lyhörd och nyfiken då man vill erhålla beskrivningar som är fullständiga och förutsättningslösa.

Vi har genomfört tre personliga intervjuer i vår forskning vilka skapar den empiriska grunden i vår forskning. För att skapa en djupare förståelse om problemet ansåg vi att kvalitativa intervjuer inte skulle begränsa våra möjligheter till att gå mer djupgående in på problemet. Personliga intervjuer underlättar detta arbete då vi syftar på att få fram

mer specifika beskrivningar av problemet istället för att bara ställa mer allmänna frågor vilket skulle bli fallet vid en utförelse av en kvantitativ studie. Styrkan av att använda oss utav en kvalitativ intervju är att själva undersökningssituationen liknar en vardaglig situation. Holme&Solvang (1997) hävdar att forskaren med denna intervju form utövar den minsta styrningen vad gäller de personerna som undersökts. Då forskaren strävar emot att låta undersökningssituationen påverka samtals utveckling. Däremot bör forskaren alltid försäkra sig att få svar på de frågor han eller hon vill belysa. Forskaren bör därför inte gå utanför ramarna av det som är syftet att undersökas.(Holme&Solvang, 1997)

Intervjuerna har utförts på respektive företag där intervjuerpersonerna arbetar, då det är väsentligt vid en intervju att den intervjuade kan känna sig trygg i miljön (Trost, 2010). För att underlätta intervjuerna upprättade vi en koncis intervjuguide för att få ut så mycket som möjligt under våra intervjuer och låta intervjuerpersonerna i möjligaste mån få vara med och styra ordningsföljden i intervjun.

Denna intervjuform förknippas med en semi-struktureradintervju, där forskaren använder sig utav en lista med specifika teman som ska tas upp. Däremot tillåter semi-strukturerad intervjuform intervjuerpersonen en stor frihet att utforma sina svar på sitt eget sätt (Bryman och Bell 2003). En semi-struktureradintervju möjliggjorde en större flexibilitet under våra intervjuer och att mer fokus kunde läggas på vad intervjuerpersonen upplevde vara viktigt när man påträffar kulturella skillnader i en affärsrelation. Vi anser att användandet av en mer strukturerad intervju inte skulle lämna samma utrymme för intervjuerpersonerna att ta upp det som d själva ansåg var viktigt och då skulle vi gå miste om viktig information om vårt forskningsområde.

3.3.2 Val av företag

Vi baserade våra val av Svenska företag på följande kriterier

- Har de Svenska företagen relationer med kinesiska företag etablerade i Kina
- Om de har de sitt huvudkontor etablerat i Smålands region
- Utifrån våra kriterier utsåg vi tre företag; Avego AB, Norden Machinery AB och Swedpac Pro Green.

Avego AB

Avego AB är etablerade i Växjö sedan hösten 2012 och företagets huvudsakliga målsättning är att etablera försäljning av företaget Jiuding Groups produkter i Europa. Avego har även målsättningen att hjälpa svenska företag att marknadsföra kvalitetsprodukter på den kinesiska marknaden men även att hitta leverantörer. De områden som är intressanta är energiteknik, miljöteknik samt hightech produkter. På Avego AB intervjuades Dick Konradsson som är CEO och delägare. Konradsson har tidigare jobbat på den kinesiska marknaden i över 10år och besitter stor erfarenhet om kinesisk affärskultur. (Konradsson 2013)

Norden Machinery AB

Norden Machinery AB (NM) är ett tillverkningsföretag av tubfyllnadsmaskiner och deras huvudkontor samt tillverknings anläggning är belägen Kalmar. NM är världsledande inom sin bransch och finns etablerade i över 60 länder. NM grundades 1980 och tidigare hette företaget Arencos AB. Företagets internationalisering började på 50-talet då det etablerade sig på den japanska marknaden. Årligen förser NM tubfyllnadssystem till deras kunder runt om i världen. Företaget har idag 200 anställda varav 40 är aktiva internationellt. 2004 blev NM en del av Coeasia Group, som är ett industriföretag som agerar globalt utifrån deras huvudkontor i Bologna, Italien.

På NM intervjuades Hector Voicu som är sales manager och ansvarar för marknaderna Kina, Östeuropa, Frankrike och Turkiet. Voicus arbetsuppgift är att sälja Norden Machinerys maskiner och upprätthålla relationer till kunderna på de marknader som Voicu ansvarar för. (Voicu 2013)

Swedpack Pro Green

Swedpack Pro Green är ett tillverkningsföretag som producerar matförpackningar och lundlådor i plats. Swedpack hette företaget tidigare och de startade sin verksamhet redan 2001 i Shanghai där de arbetar med produktion av kartonger och manualer till Ericsson. Efter några år i Kina kom Swedpack i kontakt med två bröder från Taiwan bosatta i Kina. De drev företaget Beijing Tong Hao tillsammans bildade dem Swedpack Pro Green en joint venture med 50-60 anställda. (Hedebäck 2013)

På Swedpack Pro Green intervjuades Daniel Hedebäck delägare och CEO där han ansvarar för ledningen av företaget och besöker Kina ungefär sex gånger per år.

3.3.3 Operationalisering

Utifrån den teoretiska referensramen utvecklade vi en teorisyntes för att kunna besvara våra forskningsfrågor. Det gjordes sedan en operationalisering av teorisyntesen för att förtydliga teoretiska begrepp till intervjufrågor. Vi delade in intervjuguiden i tre delar: affärskulturella skillnader, förtroende och guanxi. Vi valde att utgå ifrån relativt öppna frågor i vår intervjuguide och sedan utveckla med följdfrågor beroende på hur breda respondenternas svar varit.

3.4 Analysmetod

I vår studie har vi använt kvalitativa intervjuer för att samla in vårt empiriska material. Intervjuerna spelades in för att sedan kunna transkriberas och utgöra ett empiriskt material. Bryman och Bell (2005) beskriver att den största svårigheten med kvalitativa studier är de mycket snabbt genererar ett stort och otympligt datamaterial. Bryman och Bell (2005) menar att forskaren måste vara försiktig och inte fångas av det stora datamaterialet och därmed misslyckas med att ge informationen en mer generell betydelse för företag och samhället i stort. Under transkribering jobbade vi med att ta ut det materialet vilket var relevant för vår studie och att inte fångas av det breda materialet.

Under analysen har vi kopplat den teoretiska referensramen med det empiriska materialet. För att skapa en tydlig bild för läsaren av våra objektiva tolkningar, har vi använt extrakt ifrån teorin samt empirin för att belysa kopplingarna. Vi har under analysen försökt att hitta en balans av våra egna kopplingar samt kopplingarna mellan teorin och empirin.

3.5 Undersöknings kvalitet

Holme & Solvang (1996) hävdar att det i en undersökning förekommer en risk att systematiska eller slumpmässiga fel kan uppstå vid utveckling av frågeställningen samt vid insamlingen av information. Vidare hävdar Holme& Solvang (1996) att det är viktigt att forskaren kritisk prövar och är noggrann vid bearbetning av insamlat material för att kunna säkerhetsställa en tillfredställande grad av både reliabilitet och validitet. Realibiteten beror på hur mätningarna utförs och av noggrannheten vid bearbetning av information. Validitet är beroende av det forskaren mäter samt om det är utklarat i frågeställningen (Holme&Solvang, 1996).

3.5.1 Realibitet

Holme och Solvang (1996) beskriver att i en undersökning är det viktigt att forskaren strävar efter att uppnå en reliabel och pålitlig information. En hög realibitet uppnås när oberoende mätningar av samma fenomen visar ungefärliga eller samma resultat. Vid det fall informationen skulle ha låg realibitet orsakar det till att frågeställningen blir svår att belysa på ett bra sätt. Därför är en hög grad av realibitet nödvändigt vid en forskning för att forskaren ska kunna pröva de påståenden som utformats i frågeställningen.

För att öka realibiteten i vår uppsats har vi använt oss utav samma frågemall med endast små justeringar för varje intervju. Vi har bifogat de tre intervjuguider vi använt i vår studie, vilket förhöjer studiens realibitet.

3.5.2 Validitet

Holme & Solvang (1996) förklarar att det vid en forskning är en förutsättning att forskaren har valid information eftersom om informationen mäter något annat än det som egentligen eftersökts eller tros mäta så kan informationen vara så reliabel som möjligt men den kan ändå inte användas för att besvara eller pröva frågeställningarna.

Vi har arbetat med att höja validitet i vår uppsats genom att använda många olika källor och utgått från källor vi ansett som mest relevanta för vår studie. Vi har designat en intervjuguide för att belysa våra forskningsfrågor men även valt att använda relativt öppna frågor för att ge respondenterna möjligheten att belysa information de anser som

mest relevant. Vi gjorde denna design av intervjuguiden för att minska vår inblandning av vårt egna perspektiv under intervjuerna. Vi har även arbetat med att höja validiteten genom att intervjua tre olika företag istället för ett företag. Däremot hade studiens validitet ökat mer om vi valt att intervjua fler företag än tre, men vi ansåg att tiden inte skulle räcka till.

3.6 Etiska dilemman

Enligt Skærbæk (2007) uppstår etiska problem oundvikligen inom kvalitativ forskning. Etiska problem kan vara anonymitet, integritet eller konfidentialitet. Skærbæk (2007) menar att det som publiceras är forskarens ansvar. Under arbetets gång har vi strävat efter ett högt etiskt medvetande. Då vi under våra intervjuer har varit väldigt tydliga med att fråga om vi får spela in samtalet och använda det materialet i studien anser vi att vi inte överskridit anonymitet, integritet eller konfidentialitet. För att stärka integriteten då vi inte har vinklat det inspelade materialet skickade vi in vår studie till en av våra intervjupersoner, då denne ville granska det empiriska material vi skrivit utifrån intervjun.

3.7 Metodkritik

Bryman och Bell (2005) beskriver att kvalitativa forskningsansatser kritiseras för att vara alldeles för subjektiva. Bryman och Bell (2005) menar att kvalitativa resultat i stor utsträckning kan bygga på osystematiska uppfattningar om vad som är viktigt. Det existerar även en svårighet i att replikera en kvalitativ undersökning då en kvalitativ undersökning är mer ostrukturerad samt är beroende på forskarens egna upptäckningsrikedom. Bryman och Bell (2005) förklarar att då en kvalitativ studie inkluderar intervjuer eller observationer av ett få antal företag eller individer menar kritiker att det är svårt att generalisera ett resultat.

Vi anser att vårt val av en kvalitativ forskningsansats har begränsat vår studie i att det är svårt att generalisera resultaten. Då vi har använt oss utav semi-strukturerade intervjuer har det även bidragit till en grad högre av subjektivitet i studien.

4. Empiri

I följande kapitel kommer vi presentera vår empiriska referensram där vi redogör den primärdata vi samlat in genom intervjuer från de tre fallföretagen: Avego AB, Norden Machinery AB samt Swedpack Pro Green. I syfte att underlätta för läsaren har vi i empirikapitlet använt rubriker.

4.1 Avego AB (Dick Konradsson)

4.1.1 Affärskulturella skillnader

Konradsson (2013) beskriver den kinesiska affärskulturen som harmonisk och omväxlande. Erfarenheten och lärandet av hur kulturen och affärer i Kina fungerar är något som kommer med tiden. Konradsson (2013) beskriver att han upplever Sverige och Kina som två olika kontraster. Den svenska affärskulturen upplever Konradsson (2013) som enkel främst i förhållningsätt när affärer görs. I Sverige och i Europa är det vanligt att kunna ”ringa runt” och framföra ett försäljningsförslag på en produkt. I Kina hade aldrig den försäljningsmetoden funkat eftersom kinesiska företag endast jobbar med de företag de har en stark relation med.

”Du gör inga affärer i Kina om du inte har någon social relation” (Konradsson, 2013)

Kinesisk affärskultur består mycket av omväxling och det händer alltid något när man gör affärer. Konradsson förklarar att kinesiska företag alltid tar tillfället i akt och bjuder på middagar. Dricka kinesiskt vin runt middagsbordet är en del av affärskulturen. Skåla ett par glas extra visar att en person är pålitlig. Konradsson berättar att kineser vill kunna känna förtroende för sin affärspartner.

”Det sägs att kineser är världsmästare på gästvänlighet” (Konradsson, 2013)

Konradsson (2013) förklarar att det är fantastiskt lärorikt att jobba med kineser eftersom de vill jobba långsiktigt. Ju mer man lär känna dem desto mer kommer man in på livet som han menar består av samma värdering och ganska likt tankesätt. Den

svenska affärskulturen tycker Konradsson (2013) består till stor del av regler. Det är för mycket affärsmöten och planering i Sverige. Konradsson (2013) anser att det är bättre att köra på när du gör affärer och som person måste du vara öppen och våga ta möjligheter.

Erfarenheten Konradsson (2013) fått under alla sina år i Kina har möjliggjort att han har fått djupare förståelse för den kinesiska affärskulturen. Konradsson berättar att han endast kan några enkla fraser på mandarin. En oerhörd tillgång för Avego har varit hans kollega Ying Gao med ursprung från Kina. De senaste 13 åren har Gao bott i Sverige och Konradsson berättar att hennes språkkunskaper i både svenska och kinesiska tillför Avego enormt mycket. Särskilt när det gäller hanteringen av kommunikation med de kinesiska företagen. Konradsson (2013) berättar även att det krävs att man är övertydlig när man jobbar med kinesiska företag. Det är bättre att säga något mer än en gång då kineser lätt misstolkar saker.

Konradsson (2013) anser att i Sverige ligger fokuset mer på att analysera, planera och göra upp strategier. Detta arbetssätt funkar inte i Kina då du måste kunna vara flexibel och beslutsam. Han berättar att kineser kan verka vara ganska ointresserade under affärsförhandlingar men när något väl händer. Så förväntar dem sig att en affär ska genomföras direkt nästa dag. Makt är något som märks av mycket tydligare i Kina. Konradsson ger exemplet för att kunna nå högsta chefen i Kina som väldigt långsökt. En chef är alltid ute på affärsmöten och middagar och han tar endast de viktigaste samtalen. Om du är en underhuggare en anställd med lägre status så är det en omöjlighet att få träffa chefen.

Konradsson (2013) råder svenska företag som vill göra affärer i Kina att vara beredd på att det är en omväxling med affärskulturen. Att göra affärer i Kina innebär stora investeringar och att åka till Kina på vinst kräver mycket tålamod. Konradsson råder även svenska företag att ta sin tid med att förebereda. Exempelvis kan man ta kontakt med personer som besitter kunskap om Kina och redan har etablerade affärer. Konradsson berättar att han själv idag har utvecklat kontaktnätverk i Kina och känner stor trygghet när han gör affärer.

4.1.2 Relationer med Kinesiska företag

Konradsson (2013) påstår att utveckla relationer i Kina är ett måste om du vill lyckas med affärer i Kina. Ett rätt kontaktnätverk leder till fler relationer. Konradsson (2013) berättar att hans bästa vänner idag är kineser som han lärt känna under sin tid i Kina. Varför relationer är så viktigt i Kina menar Konradsson (2013) beror på att kineser vill känna trygghet i relationen. Man ska ha förtroende och ömsesidig respekt för varandra. Avego bilda Konradsson tillsammans med goda vänner från Kina. Han beskriver att det är väldigt lätt att jobba med kineser när man väl lärt känna varandra.

*``Bli introducerad av en person som har affärskontakter leder till affärsmöjligheter``
``(Konradsson, 2013)*

Ett etablerat kontaktnätverk är alltså nyckeln till att kunna göra bra affärer i Kina. Med tanke på att kinesiska företag siktar på att jobba långsiktigt är det av stort värde att utveckla relationen. I relationer med kinesiska företag förklarar Konradsson(2013) att guanxi är viktigt.

``Kineser vill ha Guanxi i relationen och strävar alltid efter det``(Konradsson, 2013)

För Konradsson (2013) innebär guanxi att en vänskap existerar helt enkelt. Det är viktigt att kunna visa att man har ömsesidigt förtroende för varandra. Han förklarar att det är vanligt att gåvor ges i den kinesiska kulturen. Det är ett sätt att visa att personen är viktig och har man vänner ska respekten finnas. Har man vänner så har man även guanxi. Konradsson (2013) upplever inga svårigheter med guanxi i en affärsrelation utan menar att det är en del av affärskulturen. Han förklarar vidare att guanxi skapas oftast runt middagsbordet där man diskuterar affärer. Affärsdetaljer tas upp på affärsmöten men runt middagsbordet så är det affärer som gäller. Privatlivet är även arbetslivet för i Kina och konkurrensen i Kina gör att en vanlig arbetsdag består av jobb hela dagen ut.

``Väldigt pålitliga och underhållande att jobba med``(Konradsson, 2013)

Konradsson (2013) berättar att jobba med kineser är fantastiskt lärorikt. Ju mer en relation utvecklas kommer insikten om att värderingar och tankesätt inte skiljer sig ifrån det svenska tankesättet. Han menar att affärsrelationerna utvecklas med tiden. Att kinesiska företag har ett annorlunda arbetsätt gentemot svenska företag är förståeligt.

Utvecklingen av säkerhetstänk kring arbetsmiljö har inte kommit lika långt som i Sverige. Däremot så har de flesta moderna företagen i Kina väldigt välutvecklade tekniker. Konradsson (2013) beskriver att de kända kinesiska multinationella företag styrs av västerländskt management. Under hans tio år i Kina märker han av att ekonomins tillväxt. Allt fler företag söker sig till den kinesiska marknaden vilket ökar konkurrensen. Konradsson(2013) betonar vikten av att vara medveten om att åka till Kina och göra affärer kommer kosta mycket pengar och rekommendation är att svenska företag ska vara försiktiga med att åka till Kina. Konradsson (2013) menar att konkurrensen på den kinesiska marknaden gör att företag måste ha välutvecklade relationer i förväg och rekommenderar att svenska företag ska anskaffa sig information om hur affärskulturen påverkar en etablering.

4.2 Norden Machinery AB(Hector Voicu)

4.2.1 Affärskulturella skillnader

Hector Voicu (2013) beskriver att det finns stora affärskulturella skillnader mellan Sverige och Kina. Voicu (2013) upplever den kinesiska affärskulturen som både intressant och lärorik och han påstår att det finns ett relationsfokus i den kinesiska affärskulturen. Det är viktigt att man har en relation i Kina innan en affär genomförs. Voicu (2013) berättar att den svenska affärskulturen präglas av fler affärsmöten än den kinesiska affärskulturen, däremot finns det en högre grad av maktställning i de kinesiska affärsmötena menar Voicu (2013). Det är viktigt att veta vem det är som bestämmer vid ett kinesiskt affärsmöte. Då den bestämmande personen alltid sitter i mitten i ett kinesiskt affärsmöte och hans auktoritet är tydlig så är det helt enkelt det fungerar i Kina. Affärsmöten i Kina anser Voicu (2013) som ostrukturerade, då det är väldigt vanligt att alla pratar i munnen på varandra. Däremot är detta inte ett hinder, utan det är så de kinesiska affärsmötena går till.

"Det är helt enkelt så den kinesiska affärskulturen går till, man måste anpassa sig"(Voicu,2013)

Voicu (2013) beskriver prestation och status som något som tydligt märks av på kinesiska affärsmän. Det finns en tydlig indelning av positioner i kinesiska företag.

Voicu (2013) ser inte detta som en barriär om man har en öppen inställning samt har ett förstående för kulturella skillnader. En anpassning till den kinesiska affärskulturen kräver både en öppenhet samt mycket tid då den skiljer sig mycket emot svensk affärskultur. För att hantera kulturella skillnader menar Voicu (2013) att man måste förbereda sig innan. Exempelvis genom att läsa på om historia, hur man presenterar sig, lär sig enkla fraser, hur man lämnar över ett visit kort och lära sig om andra olika detaljer. Voicu (2013) tycker att ett intresse för nya kulturer är väldigt viktigt vid affärs sammanhang.

"Man måste helt enkelt använda ett sunt förnuft för att hantera affärskulturella skillnader" (Voicu, 2013)

4.2.2 Relationer med kinesiska företag

Kinesiska företag vill ha en stark och långvarig relation med företag dem gör affärer med. Det är väldigt viktigt att bygga upp ett förtroende i en relation för kinesiska företag. En god affärsrelation med ett kinesiskt företag kräver mycket tid. Den sociala biten i en relation spelar roll i betydelsen av hur bra relationen blir till kunden. Voicu (2013) beskriver att förtroende från en kund leder till en bra relation. Däremot betonar han den sociala biten som en generellt viktig del i affärer och relationer oavsett om det är Kina eller något annat land med annan affärskultur.

" Business is all about people" (Voicu, 2013)

Voicu (2013) berättar att hans tidigare arbetserfarenhet av att göra affärer i andra länder varit till användning i hans arbete i Kina. Det är betydelsefullt att behandla andra människor som man själv vill bli behandlad. Voicu (2013) tycker att det är grundläggande och väsentligt att uppträda på ett representativt sätt då han är representerar Norden Machinery.

Voicu (2013) berättar om Norden Machinerys arbete med att hantera affärsrelationer i med kinesiska företag. De lokala representanter Norden Machinery använder sig av på den kinesiska marknaden har underlättat hanteringen. Eftersom de lokala representanterna är kunnigast om hur affärer görs i Kina är det viktigt att ta hjälp av den kompetensen dem har. Kunskap om hur affärer fungerar i Kina ger en förutsättning av att etablera och utveckla nya affärsrelationer. Information de lokala representanterna

bidrar med till Norden Machinery underlättar hans arbete och gör att han kan agera mer flexibelt.

" Det är viktigt att lyssna på de lokala representanterna, Den kinesiska affärskulturen är inte alltid enkel, fast man är öppen och flexibel" (Voicu ,2013)

Vidare beskriver Voicu (2013) att deras lokala representanter hanterar kontakterna med kinesiska företag. Voicus (2013) arbetsuppgift som sales manager innebär bland annat att lära de lokala representanterna om hur Norden Machinerys maskiner fungerar och bör hanteras samt underhållas .Guanxi i affärsrelationerna är inget Norden Machinery uppmuntrar till. Voicu (2013) förklarar att de lokala representanterna vet hur de ska hantera affärsrelationerna utan att involvera guanxi. Norden Machinerys position som världsledande aktör har bidragit till att kinesiska företag vill skapa relationer med Norden. Den stora efterfrågan på deras produkter är en bidragande orsak till att kinesiska företag vill utveckla en relation med Norden Machinery. Eftersom fokuset främst ligger på att jobba mot de större aktörerna i Kina där de flesta anställda pratar engelska så har det resulterat i en underlättning av att kommunicera och att missuppfattningar sällan uppstår.

Svenska företag som etablerar sig i Kina behöver använda sunt förnuft om de vill utveckla goda relationer med kinesiska företag. Voicu (2013) hävdar att ta hänsyn till den kinesiska affärskulturens normer och värderingar ger en förståelse för kulturen. En relation utan framförhållning och förnuftig inställning kan leda till osämja och missförstånd i relationen. Han betonar att uppträda på ett artigt sätt under affärsförhandlingar i Kina som mer viktigt. Då respekten mot varandra är viktigare i kinesisk affärskultur. Voicu (2013) förklarar att affärsmiddagar i Kina är en central del av affärsprocessen. En anpassning är inte svår att göra då kinesiska företag är väldigt tillmötesgående och Voicu (2013) menar att kinesiska företag tar sin tid för att bygga upp en relation till utländska företag.

4.3 Swedpack Pro Green(Daniel Hedebäck)

4.3.1 Affärskulturella skillnader

I Sverige kan man prata om vardagliga samtalsämnen som inte har med affärer att göra. I Kina menar Hedebäck (2013) att det är svårt att föra privata samtal eftersom fokuset ligger på att prata om affärer. Att samarbeta med kinesiska företag kan vara svårt då kulturens värderingar skiljer sig ifrån det svenska sättet. Hedebäck anser att det är väsentligt att kunna prata med sin affärspartner på ett mer personligt plan.

Hedebäck (2013) berättar att i Kina så blir det inga dialoger om du inte sitter vid middagsbordet. Genom att ta reda på en persons personliga intressen kan man få en uppfattning om värderingar vilket Hedebäck menar är viktigt när man gör affärer. Hedebäck (2013) berättar att det var en ren slump att gå in i en joint-venture med ett kinesiskt företag. Anledningen var att Swedpack var i behov av en samarbetspartner med försäljningskontakter i Kina.

”Använda sin kunskap i Kina är en förutsättning för att undvika affärskulturella komplikationer” (Hedebäck, 2013)

Hedebäck förklarar att kunskap inom sitt arbetsområde motverkar kulturella komplikationer. I en affärsrelation ligger fokus på att dela den kunskapen som finns. Hedebäck förklarar att han reste till Kina ungefär fem gånger om året för att dela med sig av sin kunskap till Swedpac Pro Green arbeta i utifrån den kinesiska affärskulturen menar Hedebäck är invecklat då mutor är involverat. Korruption är vanligt i Kina och det gäller att vara på sin vakt berättar Hedebäck. Genom att ha kontroll på sin affärsverksamhet kan komplikationer undvikas Hedebäck berättar att Swedpack Pro Green ofta konfronterades med krav på skatt på maskiner som redan var betalda. Avtal och kontrakt menar Hedebäck inte existerar i Kina. Som ett svenskt företag har du inte en chans i en kinesisk domstol. Då domaren ofta kan ha blivit mutad på förhand Hedebäck förklarar att detta är vanligt i den kinesiska affärskulturen.

”Som anställd på ett Svenskt företag vågar du tar mer initiativ” (Hedebäck, 2013)

Hedebäck förklarar att den kinesiska affärskulturen så har anställda en mer låst roll.

”En chef kan ha en hel delegation med sig på ett affärsmöte ” (Hedebäck, 2013)

Makthierakin i Kina anser Hedebäck är anledningen till att anställda inte kan ta enhälliga beslut. Små enkla affärsbeslut kan ta lång tid och till stor del handlar det om chefens auktoritet. Det är lätt att upptäcka vem som är bestämmer på ett kinesiskt företag. Hedebäck förklarar att chefers respekt visar sig bara under ett affärsmöte. Då uppemot tio personer kan sitta bredvid chefen.

4.3.2 Relationer med kinesiska företag

Hedebäck (2013) förklarar att relationen med Beijing Tong Hao inte fungera. Det kinesiska företaget prioritera inte att föra någon direkt kommunikation med Hedebäck och hans kollega. Bristen på närvaro tror Hedebäck är anledningen till att relationen inte fungera. Hedebäck berättar att Swedpack avbröt kollaborationen med Beijing Tong Hao. Hedebäck berättar att relationen avbröts på grund av skilda normer och värderingar i sättet att arbeta. Hedebäck förklarar att den svenska ägardelen ville var ett modernt företag. Men att den kinesiska ägardelen inte satsade resurser på att modernisera företaget. Att kinesiska företag är relationsfokuserade håller Hedebäck med om och förklarar hans uppfattning om guanxi.

Hedebäck (2013) anser att kinesiska företag använder guanxi som ett skydd för att affärer ska genomföras med korruption. Affärsfördelar ges via guanxi beskriver Hedebäck och berättar att han själv varit på affärsmiddagar under högtiden Månfestivalen i Kina. Under denna högtid är det vanligt att kakor formade som en Måne ges med innehåll av pengar.

”Guanxi handlar om ren korruption inget annat ”(Hedebäck, 2013)

Hedebäck (2013) berättar att de tog avstånd från att ha guanxi i relationer med kinesiska företag. Däremot förklarar Hedebäck (2013) att deras kinesiska företagspartner värderade guanxi. Bland annat försåg dem andra kinesiska företag med småpresenter. Hedebäck beskriver att deras samarbetspartner mena att de kände sig tvungna att använda guanxi om Swedpac Pro Green skulle göra affärer. Hedebäck (2013) förklarar att han är historiker i grunden och ger en förklaring på att guanxi existerade från det gamla Kina. Där handelsmän hade utbyte av varor och utvecklade sitt affärsnätverk på så sätt.

``Följden av en tjänst ska resultera i en gentjänst`` (Hedebäck, 2013)

Hedebäck (2013) förklarar att relationer med kinesiska företag innebär en anpassning. Om en person från den svenska ägardelen skulle vara tillgänglig på plats i Kina tror Hedebäck (2013) utvecklingen av Swedpack Pro Green skulle gå bättre till.

`` När det väl kommer till kritan så kommer girigheten `` (Hedebäck, 2013)

Hedebäck (2013) hävdar att relationer med kinesiska företag och relationer som innehåller allt med förtroende, guanxi och engagemang endast är ett förhandlingsätt när affärer ska genomföras. Hedebäck menar att i slutändan handlar relationer med kinesiska företag om pengar.

5. Analys

I följande kapitel sammanlänkar vi den teori som tidigare presenterats i uppsatsen med det empiriska utfallet. Vi diskuterar och analyserar vilka affärskulturella skillnader som påverkar affärsrelationen. Vad som krävs för att hantera affärskulturella skillnader i en affärsrelation mellan ett svenskt och kinesiskt företag.

5.1 Affärskulturella skillnader

Enligt Fang (2005) finns det fundamentala skillnader mellan svensk och kinesisk affärskultur. Det finns en gemensam syn av samtliga tre studerade företag att affärskulturella skillnader existerar mellan svensk och kinesisk affärskultur. Hofstede (1983) beskriver att Kina är ett kollektivistiskt samhälle och Sverige ett individualistiskt samhälle. En kollektivist ser gärna relationen komma först innan en affärsförhandling inleds gentemot en individualist som gärna går in i en affärsprocess direkt.

Konradsson (2013) beskriver att inga affärer görs i Kina om du inte har någon social relation. Det kan konstateras att svenska företag måste fokusera på att etablera affärsrelationer. Vilket kan ses som en problematik då tid och resurser krävs utöver det vanliga för att genomföra affärer. I kontrast till den kinesiska affärskulturens tonvikt på sociala relationer så existerar det en tydlig skillnad att svenska företag förlitar sig på avtal i affärssammanhang. Fang (2005) beskriver att avtalsfokusering gör att i Sverige

kan det göras affärer oavsett om en relation inte existerar. I empirin framhävs det att prioritering av relationer bidrar till en mer gynnsam utveckling för ett svenskt företags relation med ett kinesiskt.

Enligt Hedebäck (2013) är det ett förhandlingssätt från kinesiska företag att visa engagemang och förtroende i relationer när det väl kommer till kritan så är affärsrelations syfte att tjäna pengar. Fang (2005) beskriver att det ofta uppstår feltolkningar i interaktionen av personer från olika affärskulturer. Konradsson (2013) förklarar kinesisk affärskultur som omväxlande där företag oftast förväntar sig snabba affärer. Det vi kan konstatera utifrån empirin är att det finns svårigheter i att tolka kinesiska företags motiv till att göra affärer. Vi anser att tydlighet är i högre grad nödvändigt för svenska företag när de gör affärer med kinesiska företag.

Enligt Hofer och Ebel (2007) är det vanligt i Kina att umgås på sin privata tid med sin affärspartner. Fang (2005) beskriver att i Sverige prioriteras privatlivet där arbete inte ska involveras. Utifrån empirin framhävs det att kinesiska företag eftersträvar en stark och långvarig relation med de företag de gör affärer med. Utveckling av starka relationer i kinesisk affärskultur kräver tid och engagemang vilket leder det till en omställning för svenska företag om de vill etablera en relation med kinesiska företag.

5.2 Hierarkiska skillnader mellan Kina och Sverige

Enligt Fang (2005) och Hofstede (1984) karakteriseras svenska samhället av en låg hierarkisk ordning. Bjerke (1998) förklarar att svensk affärskultur består av jämlikhet mellan kön, yrken och generationer. Empirin sammanfaller med det teorin visar om att Sverige har en låg maktdistans i kontrast med Kina där en hög maktdistans existerar. Voicu (2013) förklarar att den höga maktdistansen tydligt märks under kinesiska affärsmöten där chefens auktoritet är tydlig.

Den högre maktdistansen påverkar svenska företags relation med kinesiska företag i den mån att den höga auktoriteten bidrar till att chefer från kinesiska företag ofta är otillgängliga. Konradsson (2013) bekräftar detta i påståendet om att försöka nå högsta chef på kinesiska företag kan vara väldigt långsökt. Hedebäck (2013) menar att små

enkla affärsbeslut inte kan tas av anställda med lägre rang av status än chefen. Detta kan resultera i komplikationer i affärsrelationen då chefen utgör en central roll i beslutsfattande av affärer. Den höga auktoriteten som en chef har i kinesisk affärskultur påverkar relationen mellan ett svenskt och kinesiskt företag. Detta kan ses som en bidragande orsak till en osmidighet i samarbetet av att genomföra affärer .

5.3 Lagar och regler i affärskulturen

Yang (1992) beskriver att Sverige är ett väldigt regelorienterat samhälle till skillnad från Kina som tenderar till att kringgå regelsystemet. Hofstede (1983) däremot, hävdar att Sverige inte kännetecknas av ett regelorienterat samhälle och att kina är ett regelorienterat samhälle. Empirin visar att det inte finns några anknytningar som stödjer Hofstedes (1983) syn. Det framgår istället att svensk affärskultur är väldigt regelorienterad i motsats till kinesisk. Hedebäck (2013) förklarar att avtal och kontrakt inte värderas i kinesisk affärskultur.

Vi bedömer detta som en utmaning för svenska företag som har ett stort förtroende för avtal och kontrakt. Som tidigare nämnt har kinesiska företag hellre ett större förtroende för personliga relationer än för avtal och kontrakt. För att minska osäkerheten kring affärers fullföljande är det kritiskt för svenska företag att etablera en personlig relation samt ett förtroende med kinesiska företag.

5.4 Beteende i affärskulturen

Jansson (1987) förklarar att det finns en svårighet i att upprätta strategiska affärsplaner i kinesisk affärskultur. Det kan konstateras utifrån empirin att svenska företag inte har samma utrymme för att upprätta strategiska affärsplaner i affärsrelationen med kinesiska företag. Konradsson (2013) beskriver att svensk affärskultur har ett fokus på att analysera och planera affärsbeslut. I en affärsrelation med ett kinesiskt företag måste svenska företag anpassa sig i högre grad till att kunna agera mer flexibelt och med beslutsamhet.

Enligt Fang (2005) är indirekt kommunikation något som medför svårigheter i tolkningar i affärsrelationen. Det här går att sammankoppla med Hedebäcks (2013) som menar att svårigheter i affärsrelationen fanns då deras kinesiska samarbetspartner inte prioriterade någon direkt kommunikation. Bristen på direkt kommunikation skulle kunna förklaras med att det existerade en brist av närvaro från den svenska ägardelen av Swedpack Pro Green i Kina. Finns det ingen närvaro och en bro mellan kommunikation härleder det till enkla misstolkningar i den kinesiska affärskulturen. Tydlighet är särskilt viktigt i interaktionen mellan två företag från skilda affärskulturer.

5.5 Guanxi i affärsrelationen

Lassere och Schutte (2005) beskriver att guanxi bidrar till flera affärsfördelar där syftet är att det ska leda till ett utbyte av affärstjänster i affärsrelationen. Bjerke (1998) beskriver att det finns en komplexitet av att förstå och bemästra guanxi. Utifrån den empiriska studien visar det sig att svenska företag har skilda uppfattningar samt har påverkats på olika sätt av guanxi. Vi har identifierat att beroende på vilken *typ av företag, typ av affärsrelation* samt *användning av guanxi* avgör *guanxis påverkan*. Se fig nedan.

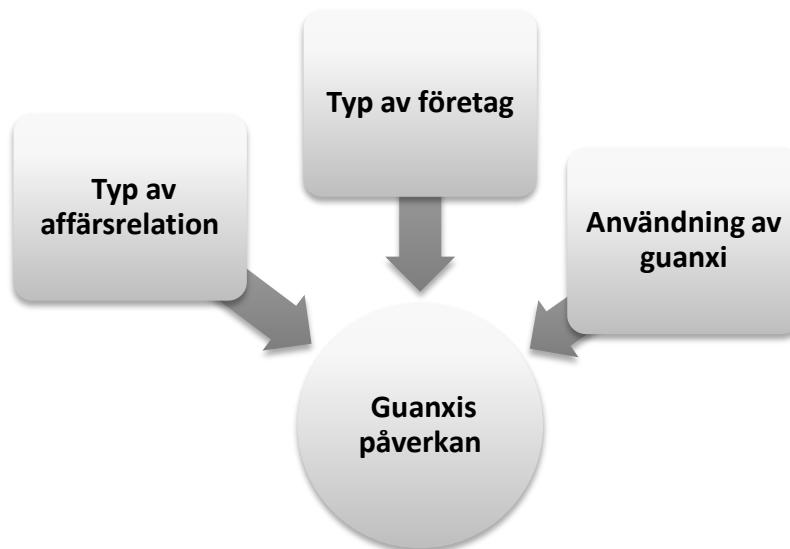


Fig 3: (egen bild)

5.5.1 Typ av företag

Det framgår att storlek samt status påverkar guanxi inflytande i en affärsrelation. Empirin visar att Norden Machinery är ett världsledande företag som samarbetar med större kinesiska företag. Voicu (2013) beskriver att Norden Machinery inte uppmuntrar guanxi och Konradsson(2013) förklarar att multinationella kinesiska företag ofta styrs av västerländsk management. Det vi kan konstatera är att guanxi inte påverkar Norden Machinery i deras affärsrelation med kinesiska företag. Vi förmodar att detta kan förklaras med att guanxi inte används i stor utsträckning av större kinesiska företag som bedriver affärsverksamheter med västerländska företag. Då det även existerar en väldigt hög efterfrågan av Norden machinerys produkter på den kinesiska marknaden behöver de inte inneha guanxi i deras relationer med kinesiska företag.

Fock och Woo (1998) beskriver guanxi som en väsentlig värdering och tillgång för kinesiska företag. Hedeback (2013) menar att guanxi används som ett skydd för att kinesiska företag vill göra affärer med korrupcion. Utifrån empirin framgår det att Swedpac Pro Green är ett relativt mindre företag som är verksam på en konkurrenskraftig marknad. Hedeback (2013) förklarar att den kinesiska ägardelen av Swedpac Pro Green kände sig tvungna att involvera guanxi med andra kinesiska företag. Det skulle kunna antas att konkurrensutsatta mindre företag därav är i större

behov av guanxis affärsfördelar på den kinesiska marknaden. Det kan följaktligen konstateras att guanxi förekommit som korruption i affärsrelationen mellan ett svenskt och kinesiskt företag. Vi anser att guanxi därav påverkat Swedpac Pro Greens samarbete negativt då det existerat en olik syn angående guanxi.

5.5.2 Typ av affärsrelation

Lassere och Schutte (2005) beskriver att guanxi bygger på interpersonella och långsiktiga relationer. Fock och Woo (1998) menar att utvecklandet av affärer sker först med att skapa en relation. En möjlig slutsats är att vilken typ av affärsrelation ett svenskt företag har med ett kinesiskt företag kan influera uppfattningen av guanxi. Om det existerar en stark social relation kan guanxi förknippas med ett sätt att visa vänskap. Konradsson (2013) förklarar att guanxi helt enkelt är en del av vänskapen utav en affärsrelation. Det vi kan konstatera är att om det inte finns en stark social relation kan guanxi däremot förknippas med korruption. Enligt Bjerke (1998) tenderar västerlänningar faktiskt att undvika guanxi då uppfattningen är relaterat till korruption. Vi anser att detta kan innebära en kulturkrock i att svenska företag uppfattar gåvor som en form av korruption om det inte finns en etablerad starkt social relation med sin affärspartner. Gåvor i en affärsrelation behöver inte innebära korruption, utan de är istället en beståndsdel i den kinesiska affärskulturen i att visa uppskattning i affärsrelationen. Om det existerar en relation som kan betraktas som en vänskap från båda parter så behöver inte gåvor i relationen förknippas med korruption. Istället kan gåvor i en relation vara ett sätt för att stärka relationen och skapa ett ömsesidigt förtroende för varandra.

5.5.3 Användning av guanxi

Bjerke (1998) förklarar komplexiteten av att förstå och bemästra guanxi. Empirin sammanfaller med teorin om att det finns en komplexitet med guanxi. Det som kan konstateras utifrån empirin är att det är svårt att definiera exakt vad guanxi innebär och hur det används. Det som framkommer i denna studie är att guanxi används i olika former. Syftet av guanxi i en relation kan vara ett sätt att stärka vänskapsbanden. Det kan även ha ett syfte i att användas som en undanflykt för att göra affärer med korruption involverat. Det som framhävs tydligt är att det finns skilda uppfattningar om

guanxi och dess syfte. Det vi kan konstatera är att förståelse om guanxi är väsentligt för svenska företag. Då det utgör en essentiell del utav kinesisk affärskultur som har en påverkan på relationen.

5.6 Förtroende i en affärsrelation

Utifrån teorin framkommer det att förtroende är essentiellt i en business-to-business relation (Theron och Terblance, 2010), (Moorman et al., 2004) I empirin finner vid stöd från teorin att förtroende utgörs som en central del i affärsrelationer med kinesiska företag. För kinesiska företag är det väldigt viktigt att bygga upp ett förtroende i affärsrelationen menar Voicu (2013). Det framhävs även av Konradsson (2013) att förtroende samt ömsesidig respekt är väsentligt i affärsrelationen med kinesiska företag.

Den empiriska studien visar att förtroendet minskar om ens partner i en affärsrelation inte agerar i linje med ansvar, integritet och pålitlighet vilket går att koppla till Saunders et al., (2004). Hedebäck (2013) förklarar att deras affärspartner i Kina ofta agera utan att kommunicera i förväg. Det kan konstateras att detta var en bidragande orsak till en minskning i förtroendet inom samarbetet av Swedpac Pro Green.

Enligt Fang (2005) är personlig förtroende tydliga karaktärsdrag i kinesisk affärskultur gentemot svensk affärskultur som riktar sitt förtroende åt samhällssystemets lagar och regler. Hedebäck (2013) förklarar att ett svenskt företag inte kan förlita sig utifrån det kinesiska regelsystemet. Vidare beskriver Hedebäck (2013) att ett svenskt företag inte skulle ha en chans i kinesisk domstol. Det kan konstateras att avtal och kontrakt inte har samma legitimitet i kinesisk affärskultur som svensk affärskultur. Av den anledningen är det av större betydelse för svenska företag att kunna etablera ett högt förtroende genom affärsrelationen med kinesiska företag. Ett ökat förtroende resulterar i att det kan finnas en större övertygelse om affärspartnerns trovärdighet. Om det finns en trovärdighet och förtroende i relationen så kan hanteringen av affärskulturella komplikationer underlättas.

6. Slutsats

I slutsatsen presenteras uppsatsens resultat. Vi ämnar i studiens slutsats att besvara och klargöra uppsatsens huvudproblem och två delproblem. Vidare behandlar vi studiens begränsningar, presenterar våra rekommendationer samt avslutar vi med att ge förslag till vidare forskning

6.1 Besvarande av första delproblemet

Hur hanterar svenska företag affärskulturella skillnader i affärsrelationen med kinesiska företag?

Det framkommer utifrån analysen att ett tålamod samt förståelse för den kinesiska affärskulturen underlättar hantering av affärskulturella skillnader. Det vi kan konstatera är att det är viktigt för svenska företag att etablera en social relation med kinesiska företag, om man vill uppnå en gynnsam utveckling i affärsrelationen. Vi har identifierat att ett förtroende i affärsrelationen bidrar till utveckling av en social relation. Det belyses att det är väsentligt att umgås på den privata fritiden i kinesisk affärskultur, vilket vi anser kräver en anpassning ifrån svenska företag. Svenska företag behöver även vara väldigt tydliga i sin kommunikation med kinesiska företag då en brist på tydlighet lätt härleder till misstolkningar.

Vi kan dra en slutsats i att svenska företag behöver agera mer flexibelt och beslutsamt då det inte ges utrymme i kinesisk affärskultur att upprätta strategiska affärsplaner i samma mån. Då avtal och kontrakt inte har samma legitimitet i kinesisk affärskultur som svensk affärskultur är det grundläggande för svenska företag att skapa ett högt förtroende i affärsrelationen för att hantera osäkerheten kring affärers genomförande.

6.2 Besvarande av andra delproblemet

Hur påverkar guanxi svenska företags affärsrelation med kinesiska företag?

Det framkom i empirin att svenska företag påverkas olika av guanxi i deras affärsrelation med kinesiska företag. Vi har i vår studie identifierat tre faktorer vilka påverkar i hur svenska företag influeras av guanxi i deras relation med kinesiska företag:

- Typ av företag
- Typ av affärsrelation
- Användning av guanxi

I analysen visar det sig att storlek samt status påverkar guanxis inflytande i svenska företags affärsrelationer med kinesiska företag. Större företag med en hög efterfrågan av deras produkter verkar inte influeras av guanxi i deras affärsrelation. Det framkommer även att mindre samt konkurrensutsatta företag är i större behov av guanxi på den kinesiska marknaden. Det konstateras i studien att guanxi även förekommer som korruption, för att nyttja affärs fördelar.

Det framkommer att typen av affärsrelation ett svenskt företag har med ett kinesiskt företag påverkar deras uppfattning av guanxi. Vid en väletablerad social relation visar det sig att guanxi förknippas med ett sätt att visa vänskap. Om det däremot inte finns en väletablerad social relation påvisas det i studien att guanxi kan uppfattas som korruption. Vi vill dock belysa att gåvor i en relation är ett sätt för att stärka relationen och skapa ett ömsesidigt förtroende för varandra och att det inte behöver innebära korruption.

I studien belyses det att guanxi är ett väldigt komplext begrepp. Det är svårt att definera exakt vad guanxi innebär och hur det generellt påverkar svenska företag i relationen med kinesiska företag. Det framkommer tydligt i studien att det existerar skilda uppfattningar angående guanxi. Guanxi kan användas som ett sätt att stärka vänskapsband i en relation men även användas som en undanflykt för att göra affärer med korruption.

6.3 Besvarande av uppsatsens huvudproblem

Hur påverkar affärskulturella skillnader svenska företags affärsrelation med kinesiska företag?

Utifrån analysen framgår det tydligt att det existerar fundamentala skillnader mellan svensk och kinesisk affärskultur. Det visar sig att svenska företag påverkas av dessa affärskulturella skillnader antingen mer eller mindre i en relation med kinesiska företag. Vi kan konstatera att det i kinesisk affärskultur existerar högre fokus på utveckling av sociala relationer i affärssammanhang. Detta påverkar svenska företag då de behöver lägga mer tid och resurser åt att utveckla affärsrelationer.

Det existerar en högre grad av maktdistans i kinesisk affärskultur vilket kan påverka i en osmidighet för svenska företags samarbete med kinesiska företag. Det framkommer att kinesiska chefer kan vara svåra att få tag i och att små samt enkla beslut inte kan tas av anställda under chefen, vilket skapar fördröjningar för svenska företag i affärsprocessen.

I studien visar det sig att det finns högre förtroende för avtal och kontrakt i svensk affärskultur. Vilket inte är av samma betydelse i kinesisk affärskultur som förlitar sig åt förtroende i den personliga relationen. Vi anser detta påverkar svenska företag då det innebär en anpassning från deras sida att istället erhålla förtroende för den personliga relationen. Det vi kan konstatera är att det finns mindre utrymme av upprättning av strategiska affärsplaner i kinesisk affärskultur. Detta påverkar svenska företag då de i högre grad är tvungen att anpassa sig till att agera mer flexibelt och beslutsamt i relationen med kinesiska företag.

6.4 Studiens begränsningar

Slutsatsen i denna studie är baserad på tre svenska företag etablerade i Smålands region och som verkar i olika branscher. Detta innebär att vi erhåller kritik angående generaliseringar då vi inte undersökt fler svenska företag. De slutsatser vi identifierat i denna studie kan där inte ses som generellt för alla svenska företag. För att ökat

generaliserbarheten i vår studie hade vi antingen behövt undersöka fler svenska företag i en specifik bransch eller gjort en mycket större undersökning av flera svenska företag i olika branscher. Då vi haft tidsbrist under vår studie har det medfört en begränsning gällande undersöknings bredd vilket har påverkat i vilken grad vi kunnat generalisera studiens resultat.

Vi anser även att det finns en begränsning i det empiriska materialet då vi endast intervjuat enbart en respondent på varje företag. Detta har lett till en högre subjektivitet i empirin då återberättningar från endast en respondent kan tendera att bli väldigt personligt format.

6.5 Rekommendationer och förslag till framtida forskning

Tanken med vår studie var att undersöka hur affärskulturella skillnader påverkar svenska företags affärsrelation med kinesiska företag. Vi har funnit att det finns flera affärskulturella skillnader som påverkar ett svenskt företags affärsrelation med kinesiska företag. Även guanxi har identifierats som en påverkan. Vi rekommendera att en framtida forskning kring ämnet bör ha en bredare empirisk grund för att kunna utföra en större generalisering av resultatet. En studie med fler svenska undersökningsföretag skulle kunna bidra till en identifiering av fler gemensamma faktorer. Ett annat förslag till vidare forskning är att undersöka hur de kinesiska företagen upplever de affärskulturella skillnader och om de har en påverkan på affärsrelationen med svenska företag.

7. Referenslista

Alvesson & Sköldberg, 2007. *Tolkning och reflektion vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur AB.

Bergstedt-Sten V. (2003), *Förhandla i Affärer*, Svenska Förlaget, Stockholm

Bjerke, 1998. *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. Studentlitteratur AB

Brinkman, Kvale, 2009. *Den kvalitativa forskningsintervju*, Studentlitteratur AB.

Bryman, A & Bell, E (2003) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 1:1. Liber AB

Bryman Alan, Bell Emma, (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber ekonom

Chu, Ching-Ning(1991). *The Asian Mind Game*.New York, Macmillan Publishing Company

Fang T. (2005), *Att göra affärer i dagens Kina*, SNS Förlag, Stockholm

Hampden-turner, Trompenaars, 1997. *Riding the waves of culture : understanding cultural diversity in business*. London :Brealey.

Hans Jansson, (2007). *International business strategy in emerging country markets: the institutional network approach*, Cheltenham: Edward Elgar

Hans Jansson(1987) *Affärskulturer och relationer I Sydostasien*. Stockholm:Marknadtekniskt centrum, No.29

Hofer M. &Ebel B. (2007), *Business Success in China*, Springer-Verlag, Berlin

Holme, Solvang, 1997. *Forskningsmetodik : om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur AB.

Hofstede,Geert, Minkoy Michael,(2010)*Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd Edition, McGraw-Hill USA

Hofstede, Geert. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publications.

Håkansson, H. & Snehota, I. (1995): "Developing relationships in business networks", Routledge, London & New York

Lassere, Philippe & Schutte, Hellmut (1995) *Strategies for Asia Pacific*. London: Macmillan Press Ltd

Naisbitt, J. (1995). *Global paradox*. Montreal-Canada: Avon Books

Patel, R., & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Stewart Clegg, Karen Wang, Mike Berrell (2007) *Business networks and strategic alliances in China*, Edward Elgar Publishing Limited.

Tony Fang (1998) *Chinese business negotiating style* Thousand Oaks, Calif.: SAGE, cop.

Trost Jan, 2010. *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur AB.

Ulrich D, Brockbank W (2005) *Role Call People management*, 16 June

Artiklar

Birkinshaw, (2002) J. Birkinshaw: *The art of Swedish management Business Strategy Review*, 13 (2) (2002), pp. 11–19

Buckley, P. J., Clegg, L. J., Cross, A.R., & Liu, X. The Determinants of Chinese outward foreign direct investment”, in; Voss, Hinrich; and Zhen, Ping (2007) *Journal of International Business Studies*, 38, pp. 499-518.

Björkman, I. & Kock, S. (1995). Social relationships and business networks: the case of Western companies in China. *International Business Review*, 4: 519-535.

Dennis Lu and Guofu Tan (2012), University of Southern California - Department of Economics September 6, 2012 *USC CLEO Research Paper No. C12-13*

Eva Skærbæk (2007) *who's afraid of... Ethical Dilemmas in Qualitative Research: Nora - nordic journal and gender research*, vol 15.

Fan, P., & Zigang, Z. (2004) *Cross-cultural Challenges when Doing Business in China*, Singapore Management Review, Vol. 26 No 1, pp. 81-90

Fock, H.K.Y. and Woo, K.S. 1998. The China market: strategic implications of guanxi. *Business Strategy Review*, 9(3): 33-43.

Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA: Sage Publications, 198

Hofstede, G. (1983) "*The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*", *Journal of International Business Studies*, Vol. 14 No. 2, pp. 75-89

Hoon-Halbauer, Sing Keow(1994). *Management of Sino-Foreign Joint Ventures* Lund: Lund University Press

Jan Selmer, Randy K. Chiu, Oded Shenkar, (2007)"*Cultural distance asymmetry in expatriate adjustment*", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 14 Iss: 2, pp.150 – 160

Johanson, J. & J.E. Vahlne. 1977. The internationalization process of the firm-A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (Spring/Summer):22-32

L. Lodish, and B. Weitz (1987). Resource allocation behavior in conventional channels. *Journal of Marketing Research* 24

Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt. (1994), "The Commitment-Trust Theory of

Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. 1992. Relationships between providers and users of marketing research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29 (August): 314-329

Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (1997). *Personality determinants in the prediction of aspects of expatriate job success*. In D. M. Saunders (Series Ed.) & Z. Aycan (Vol. Ed.), *New approaches to employee management: Vol. 4. Expatriate management: Theory and research* (pp. 63–92). Stamford, CT: JAI Press

Oviatt, B.M. och McDougall, P. (1994) *Toward a theory of international new ventures*. *Journal of International Business studies*, 25, 45-64

Saunders Carl, Yu "Andy" Wu, Yuzhu Li, Shawn Weisfeld(2004). *Interorganizational Trust in B2B Relationships* : University of Central Florida Dept. Of Management Information Systems Orlando

Theron, E. & Terblanche, N.S. (2010) "Dimensions of relationship marketing in business-to-business financial services", *International Journal of Market Research*, Vol .52 Issue 3, pp. 383-402

Yang T. (2004), *Foreign Market Entry into China- The implications of Guanxi on the Network Model of the Foreign Market Entry Process*, Universitetsstryckeriet Uppsala

Elektroniska Källor

<http://www.swedenabroad.com/en-GB/Embassies/Beijing/Business/Trade-between-Sweden--China>. Hämtad: 08/05/2013

<http://geert-hofstede.com/sweden.html>. Hämtad: 12/05/2013

Figurer

Fig 1: 5-D Model, Kina vs Sverige (<http://geert-hofstede.com>) hämtad: 12/05/2013

Fig 2: Affärskultur Kina kontra Sverige (Fang, 2005)

Fig 3: teorisyntes (egen bild)

Fig 4: Guanxis påverkan modell (egen bild)

BILAGA - Intervjuguide

Bakgrund

1. Skulle Ni kunna beskriva företaget i form av att ge en kort bakgrund om företaget?
2. Kan du berätta lite kort om dig själv, ditt nuvarande jobb samt din tid i Kina
3. Vad är anledningen till att ni etablera er i verksamhet i Kina?
4. Vilka relationer har ni med Kinesiska företag?

Affärskulturella skillnader

5. Hur uppfattar du kinesisk respektive svensk affärskultur? Hur tycker du den skiljer sig åt?
6. Vilka affärskulturella skillnader anser du existerar mellan Sverige och Kina och hur upplever du att det påverkar ert samarbete?
9. Hur skiljer sig ett affärsmöte i Kina gentemot ett i Sverige, hur stor roll anser du den sociala biten har i ett affärsmöte. Hur viktigt anser du att det är?
10. Vilka utmaningar anser du finns för er som svenskt företag när ni gör affärer med kinesiska företag?
11. Hur hanterar ni affärskulturella skillnader i relationen med kinesiska företag?
12. Jobbar ni med att försöka anpassa och lära er om kinesisk affärskultur? Vad vet ni?
13. Kinesiska företag anses vara väldigt relationsfokuserade är det något ni har påträffat när i affärsrelationen med kinesiska företag? Hur hanterar ni detta isåfall?
14. Det anses att man i Kina ägnar både arbetslivet och privatlivet till att umgås med sin affärspartner, är det något du märker av i eran relation med kinesiska företag?

Förtroende

15. Hur viktigt anser du förtroende är i en affärsrelation med kinesiska företag?

Guanxi

16. Känner du till begreppet guanxi?
17. Vad förknippar du guanxi med?
18. I vilka sammanhang har ni påträffat guanxi?
19. Hur har guanxi påverkat er affärsrelation med kinesiska företag?

20. I Kina anses det att man tenderar till att ge gåvor i relationen, är det något ni påverkats av? Har det påverkat er affärsverksamhet negativt?



Linnéuniversitet – kvalitet och kompetens i fokus

Den 1 januari 2010 gick Växjö universitet och Högskolan i Kalmar samman och bildade Linnéuniversitetet. Linnéuniversitetet är resultatet av en vilja att öka kvaliteten, attraktiviteten och utvecklingspotentialen för utbildning och forskning, och spela en framträdande roll i samverkan med det omgivande samhället. Linnéuniversitetet erbjuder en attraktiv kunskapsutbildning med hög kvalitet och konkurrenskraftig kompetens.

Linnéuniversitetet är ett modernt internationellt universitet som betonar nyfikenhet, nytänkande och nyttiggörande. För oss är måttet till studenterna, världen och framtiden i fokus.

Lnu.se

Linnéuniversitetet
371 22 Kalmar 321 92 Växjö
Telefon 0771-22 22 00